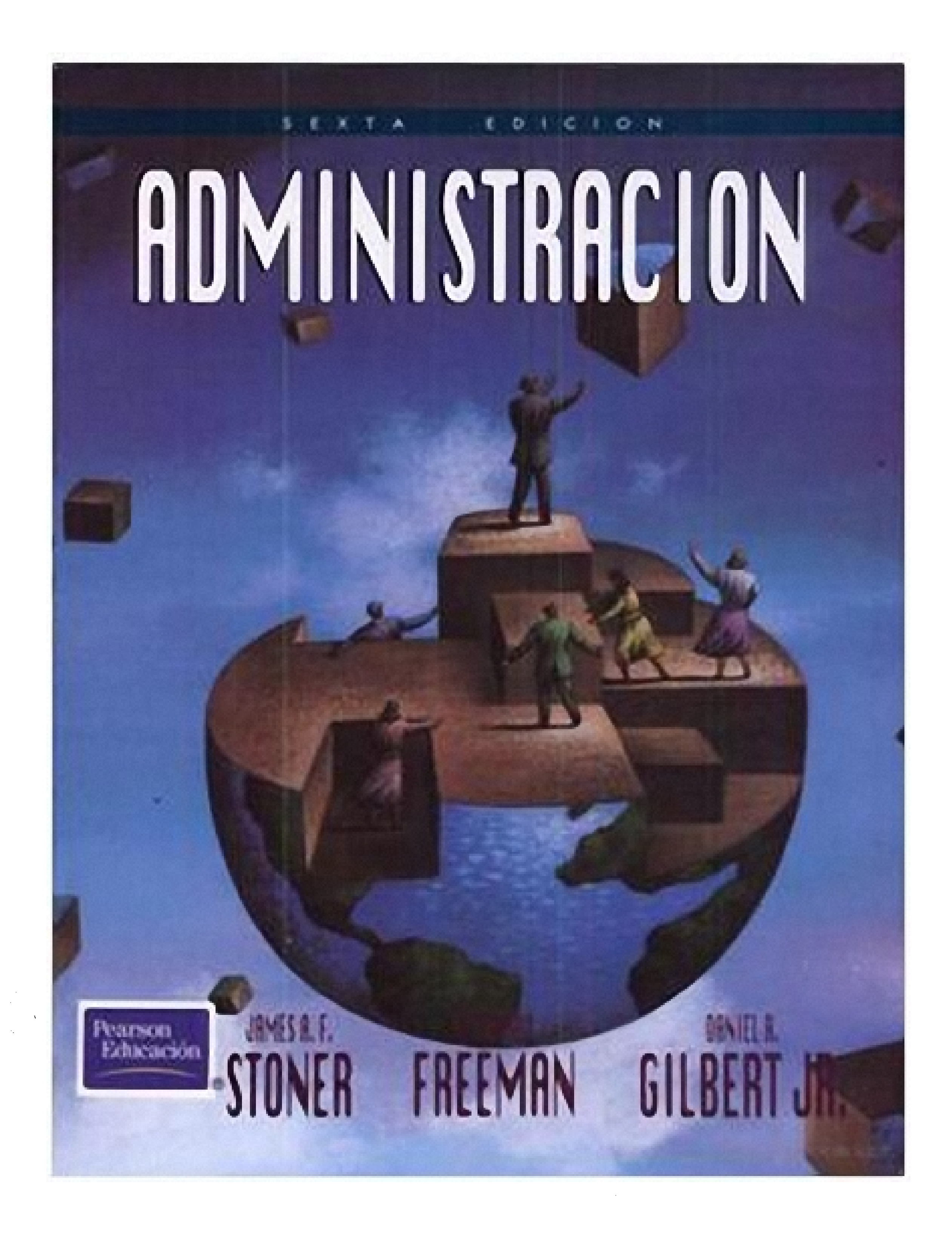
ADMINISTRACIÓN

SEXTA EDICIÓN






SEXTA EDICION
ADMINISTRACION
Pearson Educación
JAMES A. F.
STONER
FREEMAN
DANIEL R.
GILBERT JR.

ADMINISTRACIÓN

SEXTA EDICIÓN

JAMES A. F. STONER
FORDHAM UNIVERSITY

R. EDWARD FREEMAN
UNIVERSITY OF VIRGINIA

DANIEL R. GILBERT, JR.
BUCKNELL UNIVERSITY

TRADUCCIÓN:

Pilar Mascaró Sacristán
Traductora



REVISIÓN TÉCNICA:

Gustavo Palafox de Anda
Lic. en Administración/UNAM
Coordinador General de la Escuela de Administración
Universidad Panamericana

PRENTICE HALL



Addison Wesley Longman

MÉXICO • ARGENTINA • BOLIVIA • BRASIL • COLOMBIA • COSTA RICA • CHILE • ECUADOR
EL SALVADOR • ESPAÑA • GUATEMALA • HONDURAS • NICARAGUA • PANAMÁ
PARAGUAY • PERÚ • PUERTO RICO • REPÚBLICA DOMINICANA• URUGUAY • VENEZUELA

AMSTERDAM • HARLOW • MIAMI • MUNICH • NUEVA DELHI • MENLO PARK • NUEVA JERSEY
NUEVA YORK • ONTARIO • PARÍS • SINGAPUR • SYDNEY • TOKIO • TORONTO • ZURICH

EDICIÓN EN INGLÉS:

Project Manager: *Kristin E. Dackow*
Acquisitions Editor: *Natalie Anderson*
Assistant Editor: *Lisamarie Brassini*
Design Director: *Linda Fiordilino*
Senior Managing Editor, Production: *Fran Russello*
Development Editor: *Burrston House, Ltd./Cathy Crow*
Photo Research: *Burrston House, Ltd./Victoria Gregor*
Cover/Interior Designer: *William Seabright and Associates*
Manufacturing Buyer: *Vincent Scelta*
Editorial Assistant: *Nancy Proyect*
Production Assistant: *Renee Pelletier*
Cover Art: *George Abe*

STONER: ADMINISTRACIÓN, 6a. Ed.

Traducido del inglés de la obra: **MANAGEMENT**

Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
Calle 4 Nº 25-2º piso Fracc. Ind. Alce Blanco,
Naucalpan de Juárez, Edo. de México,
C.P. 53370
ISBN 968-880-685-4

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 1524
Original English Language Edition Published by Prentice-Hall, Inc.

ISBN 0-13-108747-9

IMPRESO EN MÉXICO/ PRINTED IN MEXICO

JUL

IMP. Y MAQ. DE LIBROS MIG, S.A. DE C.V.
VENADO No. 530
COL. LOS OLIVOS, TLAHUAC
MEXICO 13210, D.F.

1999

Para todos aquellos cuyo esfuerzo hizo posible que este libro fuera lo que es.

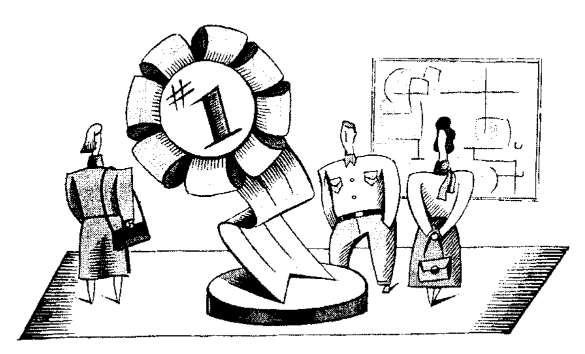
Ed Freeman

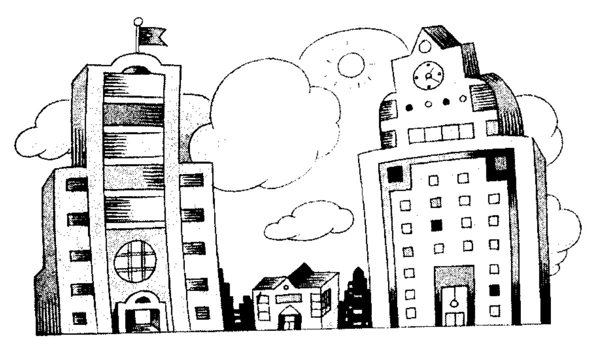
Dan Gilbert

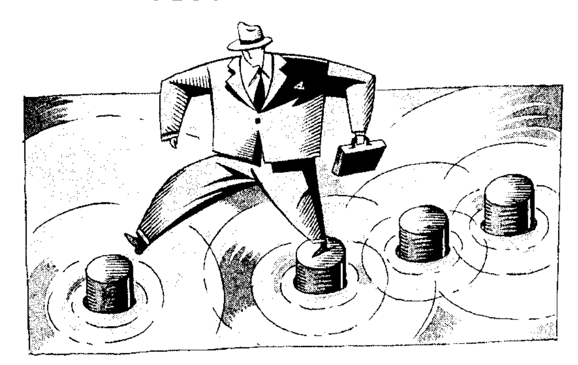
Para los coautores, quienes colaboraron en este libro, así como para Alexandra, Barbara y Carolyn que lo hicieron posible a su única y particular manera.

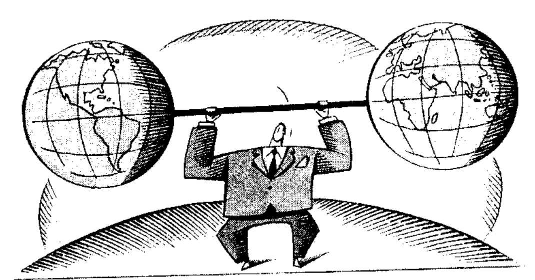
Jim Stoner

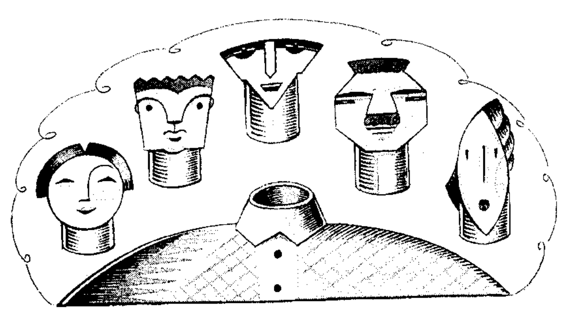
Leyendas de Iconos:
Temas para los noventa y después


CALIDAD

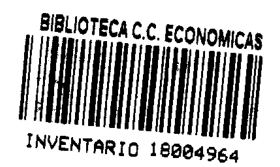

PEQUEÑA EMPRESA


ÉTICA


INTERNACIONAL


DIVERSIDAD

Resumen del Contenido



CONTENIDO

PARTE UNO: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

PARTE CINCO: DIRECCIÓN

PARTE SEIS: EL CONTROL

PREFACIO

Somos de la opinión que jamás ha habido un momento más gratificante, ni desafiante, para ser gerente. La gratificación se deriva de saber que los gerentes eficaces y eficientes pueden hacer una diferencia en nuestro mundo, y la están haciendo. Los gerentes hacen una diferencia porque influyen en el desarrollo de productos y servicios nuevos. Hacen una diferencia porque apoyan el desarrollo personal de quienes trabajan para ellos. Además, los gerentes hacen una diferencia, más y más cada día, porque concilian las actividades de las organizaciones con los intereses ecológicos, sociales y políticos de todo el mundo. El desafío se deriva de la globalización de la economía, que presenta un caleidoscopio constantemente cambiante de presiones competitivas y oportunidades. Tan sólo analice unos cuantos hechos. El Muro de Berlín es cascajo y veintenas de empresas estadounidenses y europeas han iniciado sociedades en participación en los países que fueron comunistas. Es más, organizaciones como la Comunidad Europea y acuerdos como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte están señalando el camino para una nueva serie de alianzas comerciales y políticas. Asimismo, aunque las empresas estadounidenses y las extranjeras están compitiendo por los mismos clientes, también pueden constituir empresas en participación con miras a la investigación y la producción.

Así pues, la meta de esta edición es hacer que los estudiantes adquieran conciencia de estos cambios en el entorno y mostrarles cómo se están adaptando los gerentes eficaces. Hemos usado el término "participación dinámica" con los pueblos de todo el mundo para destacar estos cambios.

En este libro, el tema de la participación dinámica se desarrolla como estrategia de tres vertientes. En primer término, está un grupo de seis capítulos que abordan los aspectos clave del entorno en la segunda parte del libro, donde sirven de marco para las explicaciones tradicionales de la planificación, la organización, el liderazgo y el control.

En segundo, se presta estrecha atención a la ética empresarial y a la diversidad cultural. Para que los gerentes puedan enfrentar los retos del entorno contemporáneo cambiante, deben recurrir a los empleados más talentosos, sin tomar en cuenta diferencias raciales, culturales o sexuales. Además, los gerentes deben tener sensibilidad ante las diferencias culturales cuando tratan con sus congéneres, empleados y clientes de otros países, situación que resulta cada vez más frecuente. Con objeto de defender estos puntos, a lo largo de todo el libro se sostiene la tesis de que los administradores manejan *relaciones humanas* y *tiempos*, las cuales representan el telón de fondo de la ética y la diversidad cultural.

En tercero, se ha concedido incluso más importancia a los ejemplos que colocan al gerente al borde del siglo XXI, así como al lugar de las organizaciones en ese escenario fascinante. De los capítulos 3 a 21, se termina con una sección llamada "La administración en el año 2000 y después".

La primera edición de *Administración* apareció en 1978. Desde entonces, el libro se ha ganado un lugar como el más usado y el más vendido del campo de los Principios de Administración. El libro no sólo ha tenido éxito en Estados Unidos,

sino en todo el mundo, en su edición inglesa, así como en sus traducciones al portugués, español, polaco, indonesio y malasio de Bahasa.

Esta abrumadora exhibición de confianza nos hace sentir humildes y abordamos esta última edición con renovado entusiasmo, decididos a mejorar los sólidos fundamentos que hicieron de las cinco ediciones anteriores un instrumento de la enseñanza y el aprendizaje que ha merecido tanta consideración.

Como siempre, el libro trata del trabajo del gerente. Describe lo que hacen mujeres y hombres para administrar a las personas y las actividades de sus organizaciones, de tal manera que se puedan alcanzar tanto las metas de dichas organizaciones, como las personales.

Hemos tratado de que el libro transmita la opinión tan positiva que tenemos del trabajo del gerente. Somos de la opinión que el trabajo de un gerente se cuenta entre las carreras más emocionantes, desafiantes y gratificantes que pueda seguir una persona. Las personas pueden hacer grandes contribuciones, y de hecho las hacen, a la sociedad como miembros de organizaciones administradas, no sólo de negocios, sino también de universidades, hospitales, centros de investigación, oficinas de gobierno y otras organizaciones. Estas organizaciones reúnen el talento y los recursos que requieren estos triunfos. Todo lo anterior subraya un punto que será tema central de este libro: *la administración toda trata de trabajar con relaciones humanas y por medio de ellas*.

En este texto, hemos optado por dirigirnos al lector como ciudadano de un mundo donde la administración es una práctica generalizada y consecuente. El libro le resultará valioso sea que usted aspire a ser gerente, o que todavía no sepa lo que ello entraña. Sea como fuere, escribimos de tal manera que usted queda dentro de los zapatos de un gerente desde el principio. Lo hacemos intencionalmente: queremos propiciar que el lector empiece a pensar como gerente lo antes posible. Es evidente que cuanto antes aprenda a pensar como gerente, más pronto podrá entender el ejercicio de la administración y el significado de la eficacia administrativa. Empero, existe otra razón, más básica. Todos los gerentes —pero más aún los jóvenes que están iniciando su carrera— son evaluados, en gran medida, por el grado de eficiencia que alcanzan como empleados que trabajan con gerentes. Mientras más éxito tenga una persona como empleado, más probabilidades obtendrá de que su carrera tenga éxito. Una de las mejores maneras para aprender a ser un empleado excelente es aprender a pensar como gerente. Por tanto, nos dirigimos al lector como si fuera un gerente (o, cuando menos, un futuro gerente), con el propósito de ayudarle a aumentar sus conocimientos sobre nuestra época administrativa y quizá su posibilidad de seguir una carrera gerencial satisfactoria.

La sexta edición de *Administración* no habría sido posible sin la ayuda de un destacado grupo de personas de Prentice Hall; Kristin Dackow, Gerente de Proyecto; Linda Fiordilino, Directora de Diseño; Vincent Scelta, Comprador de Manufacturas; Fran Russello, Editor Administrativo; Renee Pelletier, Ayudante de Producción; Jo-Ann DeLuca, Gerente de Mercadotecnia; Lisamarie Brassini, Editor Associado; Nancy Proyect y Diane Peirano, Ayudantes Editoriales; Valerie Ashton, Editor en Jefe y, por último, Natalie Anderson, Editor Ejecutivo.

Además, queremos reconocer la capaz ayuda de Burrston House, en particular la de Glenn Turner, Presidente; Meg Turner; Victoria Gregor; Kelly Doolittle; y, sobre todo, Cathy Crow, nuestra Editora de Desarrollo.

El aspecto nuevo y mejorado de la sexta edición se debe a la hábil mano de William Seabright de William Seabright and Associates y de George Abe, diseñador de las tapas y la introducción de las partes.

La ayuda para las investigaciones estuvo a cargo de Jason Boulette, Douglas Kirkman, Kim Dyer, Lay Bolen, Matthew Bacchetta, G. Lindsay Perkins, Sunil Kakodker. Queremos dar crédito especial a Tara Radin, quien supervisó las investigaciones para esta edición.

Queremos dar las gracias a nuestros revisores por sus muchas y estupendas sugerencias durante la preparación de la sexta edición:

Medina Thomas	Universidad de Texas
David Grisby	Universidad de Clemson
Tim Query	Universidad Estatal de Indiana
Stan Elsea	Universidad Estatal de Kansas
Durwood Hofler	Universidad del Noreste de Illinois
Judy Neal	Universidad de New Haven
Elizabeth Cooper	Universidad de Rhode Island
Coral Snodgrass	Canisius College
Robert Keating	Universidad de Carolina del Norte-Wilmington
Eileen Aranda	Aranda & Associates, Phoenix, AZ
Charles B. Shrader	Universidad Estatal de Iowa
Anne C. Cowden	Universidad Estatal de California-Sacramento
Eugene J. Calvasina	Universidad de Auburn-Montgomery
LaVelle Mills	Universidad Estatal de Tarleton
John Hall	Universidad de Florida
Marylou Lockerby	College de DuPage
Kenneth Bass	Universidad del Este de Carolina
Ken Dunegan	Universidad Estatal de Cleveland
Debra Arvanites	Universidad de Villanova
Chi Archibong	Instituto Tecnológico de Carolina del Norte
Nick Mathys	Universidad de DePaul
Carol Moore	Universidad Estatal de California-Hayward
Paul Thacker	Community College de Macomb

Manifestamos nuestro agradecimiento a Anne C. Cowden de la Universidad Estatal de California en Sacramento por sus múltiples contribuciones a la sexta edición, inclusive las investigaciones sobre muchos de los ejemplos comentados en el texto.

ADMINISTRACIÓN

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

INTERSECCIÓN 1

Millones de mujeres y hombres de todo el mundo pasan su existencia trabajando como gerentes de organizaciones. Enfrentan innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. El objetivo de este libro es preparar a los gerentes del mañana, presentándoles hoy los problemas que enfrentarán. En la parte I se habla del ejercicio de la administración y se siguen los pasos de su evolución. En la parte II se analizan, con profundidad, temas actuales que sirven de marco para el centro de trabajo: conciencia del ambiente y ambientalismo; ética y responsabilidad social; globalización; espíritu emprendedor; cultura, diversidad y pluriculturalismo, y calidad. Asimismo, se habla de las tareas y responsabilidades comunes que comparten los gerentes. Con lo anterior en mente, se dedica una parte del texto a cada uno de los elementos primarios de la administración: la planificación (parte III), la organización (parte IV), el liderazgo (parte V) y el control (parte VI).

La parte I está compuesta por dos capítulos. El capítulo 1 estudia el ejercicio de la administración. Se exponen los motivos para estudiar administración y se analiza la interrelación del tiempo y las relaciones humanas. El capítulo 2 sigue los pasos de la historia de las teorías de la administración y se describen los tiempos actuales como un *compromiso dinámico.* Por tanto, la primera sección del texto sirve para abordar temas y preocupaciones generales, así como de preparación para la explicación más profunda que se presenta más adelante.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN Y GERENTES

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar la importancia que tienen las organizaciones y la administración.
2. Definir las cuatro actividades principales del proceso de administración.
3. Describir diferentes categorías de gerentes.
4. Explicar las diferentes capacidades que deben tener los gerentes y los roles que pueden desempeñar.
5. Entender por qué los gerentes deben estar interesados en la visión, la ética, la diversidad cultural y los cambios en el centro de trabajo.

UN DÍA TÍPICO EN LA VIDA LABORAL DE NATALIE ANDERSON

INTRODUCCIÓN

Natalie Anderson es editora de adquisiciones de libros de texto, del campo de la administración, en Prentice Hall (PH). PH es la editorial de libros de texto más grande del mundo y es una división de la editorial Simon & Schuster, que a su vez es parte de Viacom, Inc. Viacom es un conglomerado que también es dueño de los estudios Paramount, los Knicks de Nueva York, el Madison Square Garden, MTV, Nickelodeon y Showtime.

Una mañana típica de viernes, Natalie llega a la oficina a las 8:30 a.m., más o menos. Enciende su contestadora automática para escuchar los mensajes y encuentra tres: uno, enviado a las 9:30 de la noche anterior, de un autor de la Costa Occidental que está preparando una guía de estudio para un texto nuevo de introducción a la administración; otro de un editor de producción de PH, y el tercero de un representante de ventas de Miami, pidiendo la fecha de publicación de un libro de texto de administración ambiental que aparece en la lista del informe de existencias de su computadora portátil.

Mientras escucha los mensajes, Natalie conecta su computadora portátil a la impresora y a la línea telefónica para imprimir los mensajes nuevos del correo electrónico. Tras colgar el teléfono, los lee. Hay cinco mensajes, cuatro de ellos de representantes de ventas que solicitan información y uno de Joan Pankovsky, autora de un nuevo texto de principios de administración de PH, quien tiene gran preferencia por la electrónica. Después de colocar los cuatro mensajes del personal de ventas en su charola de "salida", para que su ayudante los conteste, Natalie coloca el mensaje de Joan sobre su escritorio, donde se junta con otros mensajes y expedientes.

Los gráficos de apertura del disco son maravillosos, ¡igualitos a los de MTV!

La cafetería cierra a las 9:00 a.m., pero Natalie baja las escaleras antes, en busca de una rosquilla y una taza de café. Cuando está formada en la línea, aparece a su lado Franco Limani, su gerente de mercadotecnia.

—Por cierto, Franco, ¿cómo va el anuncio de Pankovsky? ¿Está terminado el diseño?

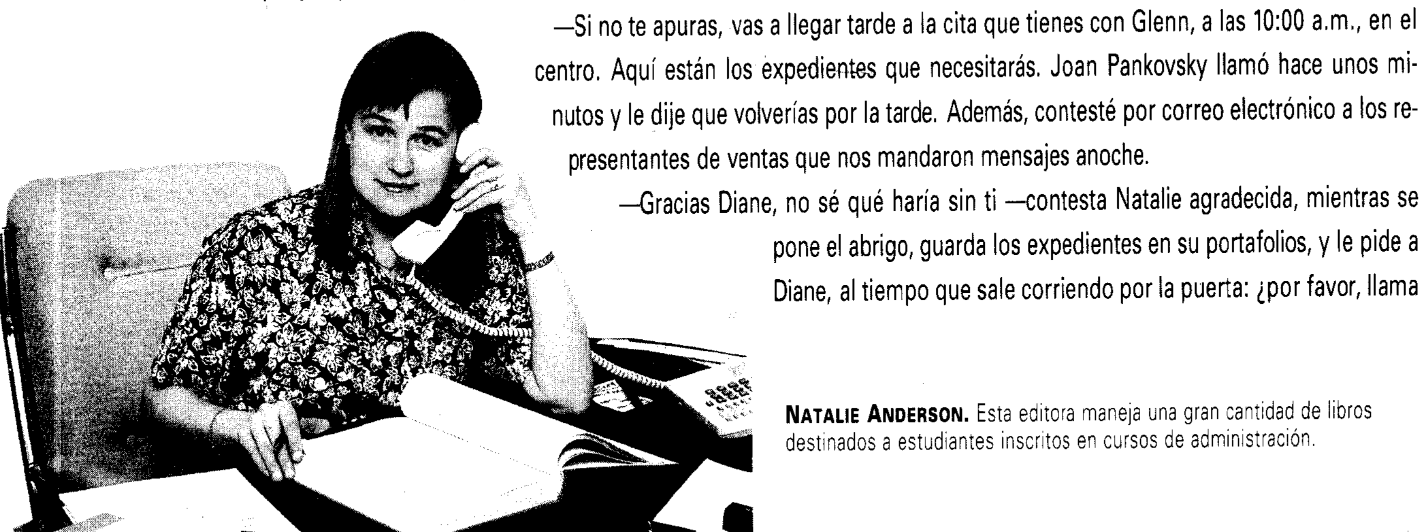
—Bueno, ya estaba, pero tu jefe le echó el guante. Vladimir nos pidió que incluyéramos más páginas de muestra, pues el diseño del texto es magnífico. Sin embargo, eso prolongará el tiempo de nuestro programa, y también aumentará los costos.

Entonces, Natalie le pregunta cómo afectará esto el presupuesto para publicidad, y él contesta que les sobra algo de dinero de otro libro, cuya publicación se ha demorado.

Después de detenerse en el vestíbulo para charlar un instante con el editor de producción de Pankovsky, quien está supervisando la edición de la copia y el proceso de tipografía, Natalie regresa a su oficina. Diane Petrossian, su ayudante editorial, la está esperando:

—Si no te apuras, vas a llegar tarde a la cita que tienes con Glenn, a las 10:00 a.m., en el centro. Aquí están los expedientes que necesitarás. Joan Pankovsky llamó hace unos minutos y le dije que volverías por la tarde. Además, contesté por correo electrónico a los representantes de ventas que nos mandaron mensajes anoche.

—Gracias Diane, no sé qué haría sin ti —contesta Natalie agradecida, mientras se pone el abrigo, guarda los expedientes en su portafolios, y le pide a Diane, al tiempo que sale corriendo por la puerta: ¿por favor, llama



NATALIE ANDERSON. Esta editora maneja una gran cantidad de libros destinados a estudiantes inscritos en cursos de administración.

al editor de producción de Pankovsky y convoca a una junta para programar el libro el lunes por la tarde? Háblale a Lisa, Vladimir y Franco para saber si pueden asistir. ¡Adiós!

Son las 9:20 a.m., y su cita es a las 10:00, en el centro. La estación de radio que transmite noticias, informa que el tránsito del puente está atascado cinco millas, debido a la volcadura de un tractotráiler, así que opta por el túnel. Mientras va manejando, Natalie va pensando en un aspecto del plan de los *Principios de Administración* de Pankovsky. Ella y la autora son de la clara opinión de que el paquete del libro debe incluir un componente importante de multimedia. Pankovsky piensa que debería ser un disco láser, con un contenido del todo educativo. Glenn Burrston, el encargado de preparar los multimedia del proyecto, no está de acuerdo; él propone un disco compacto, de tecnología avanzada y aspecto brillante, que sólo contenga unos cuantos video clips educativos.

Al salir anoche del edificio, Natalie, buscando la forma de que estos dos tercos profesionales llegaran a un compromiso, así como para identificar el instrumento más eficaz para las promociones, se detuvo a charlar con Seth Speekes, del departamento de Investigaciones de Mercado. Según Seth, PH acaba de realizar una encuesta de profesores de administración la cual arrojó que 15 por ciento tiene acceso a reproductores de discos láser y 10 por ciento tiene acceso a reproductores de DC conectados a computadoras. No obstante, el porcentaje de profesores que piensa que tendrá acceso a reproductores de DC en los próximos dos años es notablemente mayor que el porcentaje que espera tener reproductores láser. El voto de Seth es para el disco compacto.

Cuando Natalie entra corriendo al Hotel City, a las 10:15, Glenn la está esperando en el lobby. En una pequeña sala de conferencias pasan dos horas tomando café y hablando del formato y el contenido del disco de multimedia. Glenn le muestra los gráficos de la apertura del disco, cuyo diseño le ha encargado a un artista gráfico de computadoras. Son maravillosos; ¡igualitos a MTV! Natalie acaricia la esperanza de que Vladimir no se moleste cuando se entere de lo mucho que está costando todo esto.

Natalie, sólo tarda 30 minutos en volver a la oficina. Entra al edificio y se detiene en la cafetería para comer un poco de ensalada y tomar más café. →

NATALIE ANDERSON trabaja como gerente en una organización grande. En este capítulo, se hablará del *ejercicio de la administración* —de lo que entraña y de cómo está cambiando—, así como de la relación entre las organizaciones y la administración. Natalie y millones de hombres y mujeres de todo el mundo se dedican a administrar organizaciones a lo largo de sus vidas laborales.

LAS ORGANIZACIONES Y LA NECESIDAD DE ADMINISTRARLAS

organización:
Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

meta:
Fin que pretende alcanzar la organización; con frecuencia, las organizaciones tienen más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una **organización** u otra; una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una organización religiosa o civil, un cuerpo de las fuerzas armadas o una empresa. Algunas organizaciones, como el ejército y las grandes corporaciones, tienen una estructura muy formal. Otras, como un equipo de baloncesto de barrio, tienen una estructura más informal. Sin embargo, todas las organizaciones, sean formales o informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común. Por consiguiente, un elemento básico de toda organización es su **meta** o propósito.* La meta puede cambiar —ganar el campeonato de liga, entretener al

* Cuando decimos que las organizaciones tienen metas, usamos la frase como abreviatura para decir que las personas que forman parte de una organización comparten un fin. Cabe señalar que las organizaciones no tienen metas en el mismo sentido que las tienen los humanos. Esto es lo que tenemos en mente cuando decimos "las organizaciones y sus metas".

público, vender un producto—, pero sin una meta, ninguna organización tendría razón de ser.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar las metas; es decir, un plan. El plan puede referirse al ejercicio de las habilidades para un juego, a ensayar cierto número de veces antes de cada actuación, o a fabricar y anunciar un producto. Sea como fuere, sin un plan de lo que debe hacer una organización, ninguna podrá ser muy efectiva.

administración: Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Las organizaciones también deben adquirir y asignar los *recursos* que necesitan para alcanzar sus metas. Quizá necesiten contar con una cancha de juego o una sala de ensayos, o deban presupuestar dinero para sueldos. Todas las organizaciones dependen de otras organizaciones para obtener los recursos que necesitan. Un equipo no puede jugar si no cuenta con los elementos necesarios; de igual manera, los fabricantes deben tener contratos con los proveedores. Por ejemplo, Natalie Anderson depende de los artistas gráficos que diseñan textos, de los especialistas que desarrollan los medios, etc.

gerente: Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. La **administración** consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman **gerentes**. Los gerentes —entrenadores, directores, ejecutivos de ventas— tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

Este libro trata de cómo se administran las organizaciones. En concreto, de cómo los gerentes pueden servir mejor a sus organizaciones para establecer y alcanzar metas. El libro se referirá a las llamadas organizaciones *formales* —por ejemplo, negocios, organizaciones religiosas, oficinas de gobierno y hospitales—, que ofrecen bienes o servicios a sus consumidores o clientes, y a sus miembros, la oportunidad de hacer una carrera. Empero, los gerentes de todas las organizaciones, sin importar cuán formales o informales sean, tienen la misma responsabilidad básica: servir para que otros miembros de la organización establezcan y alcancen una serie de metas y objetivos.

En este proceso, los gerentes pueden marcar el tono, influyendo en la actitud que adoptan los empleados ante su trabajo. Por ejemplo, en Southwest Airlines, Herb Kelleher, el ejecutivo máximo, ha conseguido formar un equipo leal y comprometido, gracias a tres valores: 1) El trabajo debe ser divertido... puede ser como un juego... disfrútalo; 2) El trabajo es importante... no lo eches a perder con demasiada seriedad, y 3) Las personas son importantes... cada una de ellas constituye una diferencia.[1]

POR QUÉ ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

Las organizaciones forman parte de las noticias y de nuestra conversación todos los días. Por ejemplo, el 11 y 12 de septiembre de 1993, los titulares de *The New York Times* contenían innumerables referencias a organizaciones:[2]

- Los libros infantiles de Random House se perfilan hacia las computadoras personales
- Microsoft cobrará la asistencia técnica
- La NASA está preparando otro lanzamiento de un transbordador
- La M.T.A. propone la transferencia gratuita de autubús-metro para los usuarios

Es probable que sus charlas con amigos, familiares, compañeros de estudios o de trabajo estén llenas de palabras sobre organizaciones, por ejemplo de universidades, conjuntos musicales, equipos deportivos y empresas donde usted trabaja.



LAS ORGANIZACIONES CONTRIBUYEN AL NIVEL DE VIDA PRESENTE. Las organizaciones de todo el mundo ponen a disposición de los clientes una amplia variedad de bienes. En este caso, varias compradoras miran ropa en un hipermercado de la ciudad de México.

En un mundo donde las organizaciones están por doquier, existen tres motivos básicos para estudiarlas, así como para estudiar el ejercicio de la administración. En cada uno de los casos —que abarca pasado, presente y futuro— las consecuencias que producen las personas que colaboran en forma de organización, bajo la conducción de gerentes, pueden tener mucho alcance.

VIVIR EN EL PRESENTE. En primera instancia, las organizaciones contribuyen al nivel de vida presente de todas las personas del mundo. Todos dependemos de las organizaciones, todos los días, para obtener nuestros alimentos, vivienda, ropa, atención médica, comunicación, diversión y empleo. Por ejemplo, la Cruz Roja es una organización que se dirige, primordialmente, al presente, pues ofrece ayuda a grupos específicos de personas en el momento que la necesitan.



LAS ORGANIZACIONES PREPARAN EL FUTURO. Al aumentar el reciclaje, ha surgido la necesidad de encontrar la forma de usar el plástico reciclado. Floyd Hammer, fundador de Hammer's Plastic Recycling Corp., patentó un proceso para convertir el plástico reciclado en bancas de parque, resistentes a la intemperie, banquetas para estacionamientos y leños para paisajes falsos.

EDIFICAR EL FUTURO. En segunda, las organizaciones se perfilan hacia un futuro deseable y sirven para que las personas también lo hagan. Los productos y las aplicaciones nuevos aparecen como resultado del poder creativo que brota cuando las personas trabajan reunidas en las organizaciones. Las organizaciones tienen repercusiones —positivas o negativas— en la condición futura del entorno natural, en la prevención y el tratamiento de enfermedades y en la guerra, en todo el mundo. En este libro se hablará de una serie de organizaciones que están manejando su preocupación por el futuro, tanto en sus productos, como en sus aplicaciones; por ejemplo, Tom's de Maine que produce una línea de productos naturales para el aseo personal, con empaques inocuos para el ambiente.[3]

RECORDAR EL PASADO. En tercera instancia, las organizaciones sirven para conectar a las personas con su pasado. Cabe decir que las organizaciones son patrones de las relaciones humanas. Cada día que trabajamos con otras personas, crece la historia de la organización y la nuestra. Con frecuencia, nos definimos en términos de las organizaciones de las cuales hemos formado parte, sean escuelas, equipos, grupos políticos o empresas. Además, las organizaciones llevan registros de su historia, pues les conceden gran valor, y mantienen con vida las tradiciones en nuestro recuerdo. Muchas veces, gracias a los registros y la historia de las organizaciones podemos conocer el pasado.

ADMINISTRACIÓN, UNA ESPECIALIDAD QUE ABARCA EL TIEMPO Y LAS RELACIONES HUMANAS

La administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al *tiempo* y a las *relaciones humanas* que se presentan en las organizaciones. Acabamos de ver que las organizaciones afectan el pasado, el presente y el futuro. Nuestra concepción del tiempo en las organizaciones consta de varios elementos:

1. La administración representa un intento por crear un *futuro deseable*, sin olvidar el pasado y el presente.
2. La administración se ejercita en una *época histórica concreta* y es reflejo de ella.
3. La administración es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones *surgen con el paso del tiempo*.

La importancia de las relaciones humanas también entraña varios conceptos:

1. Los gerentes actúan mediante relaciones que son *vías de dos sentidos*; una de las partes está sujeta a la influencia de la otra.
2. Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que *involucran a otras personas*, para bien o para mal.
3. Los gerentes hacen juegos malabares *con muchas relaciones al mismo tiempo*.

A lo largo de todo el libro se subrayan los temas gemelos de tiempo y relaciones humanas, porque somos de la opinión de que a usted le pueden ayudar a aprender administración. Los gerentes piensan en el tiempo y las relaciones humanas constantemente, *pero usted también lo hace*. Los años universitarios, sea cual fuere su edad, son una etapa de la vida en la que usted contempla un futuro nuevo o renovado. También son años en que usted puede establecer relaciones nuevas (o modificar las existentes) con cónyuges, amigos, profesores y patrones. Como usted está "viviendo" estos dos temas todos los días, al definir la administración como una especialidad que trata del tiempo y las relaciones humanas, nos referimos a su experiencia personal.

DESEMPEÑO GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL

desempeño gerencial: Medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

desempeño organizacional: Medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

La administración es la principal actividad que *marca una diferencia* en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

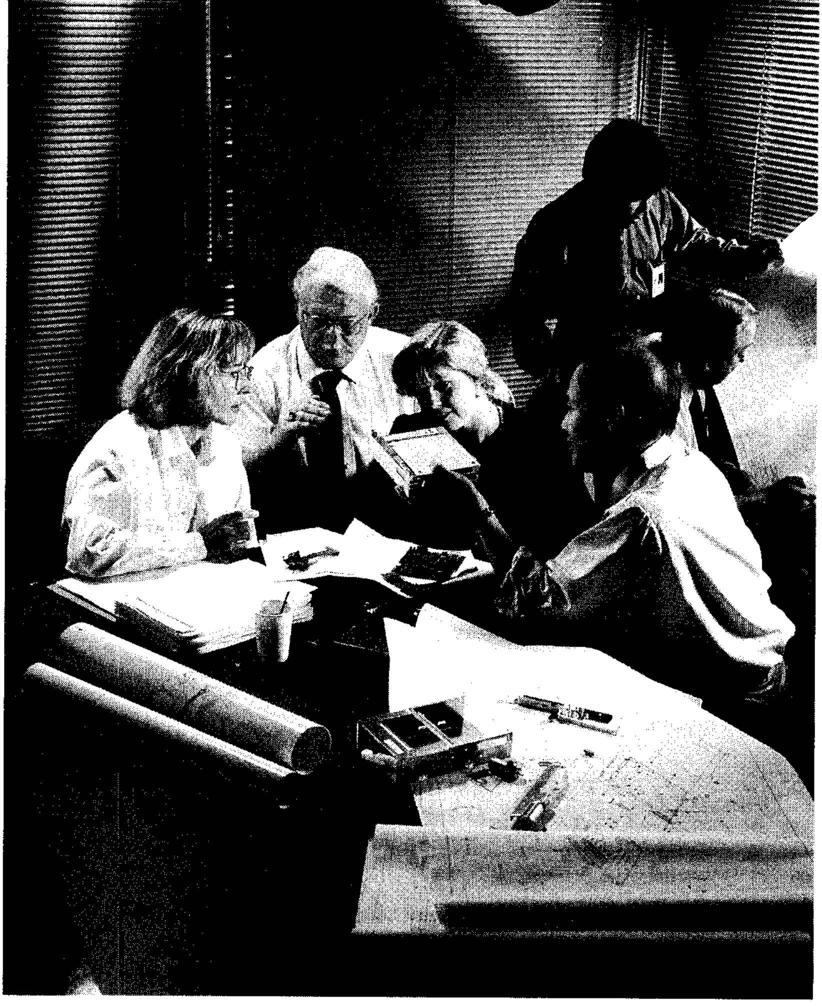
La buena actuación de los gerentes —el **desempeño gerencial**— es tema de muchos debates, análisis y confusiones en Estados Unidos y muchos otros países.[4] Ocurre lo mismo con el **desempeño organizacional**; es decir, el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo.[5] Por consiguiente, analizaremos muchos conceptos y criterios para evaluar a los gerentes y a las organizaciones.[6]

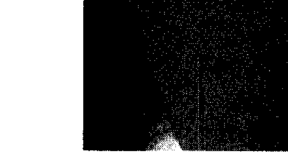
EFICIENCIA Y EFICACIA*

eficiencia: Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: "hacer las cosas bien".

La base de muchas de estas explicaciones son dos conceptos presentados por Peter Drucker, uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración: la eficiencia y la eficacia.[7] Drucker dice: **eficiencia** significa "hacer correctamente las cosas" y **eficacia** significa "hacer las cosas correctas".

* Reconocemos que existen muchas discusiones en cuanto a la utilidad de estos dos términos



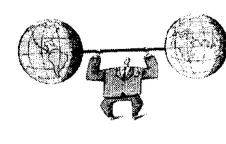


EFICACIA SIGNIFICA HACER LAS COSAS BIEN. El equipo de ingeniería de Solectron Corp., tiene el propósito de lograr que los productos pasen con rapidez y eficiencia, desde su diseño inicial hasta la producción total. Solectron ganó el Premio Nacional Malcolm Baldrige a la Calidad en 1991. (Los ganadores del premio Baldrige aparecen en diversas fotos de este texto, el premio se explica en el capítulo 8.)

eficacia:
Capacidad para determinar los objetivos apropiados: "hacer lo que se debe hacer".

La eficiencia —la capacidad para hacer correctamente las cosas— es un concepto que se refiere a "insumos-productos". Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas están actuando eficientemente.

Por otra parte, la eficacia implica *elegir* las metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada —por decir algo, producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños— es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia. Los gerentes de General Motors aprendieron esta lección por las malas. En la década de 1970, cuando aumentó la demanda de autos pequeños, que consumían poca gasolina, GM ignoró la competencia de los japoneses y los alemanes, pensando que las tendencias eran una aberración y que los estadounidenses, fieles a los productos nacionales, no seguirían comprando autos extranjeros. Por tanto, siguieron produciendo autos grandes que consumían mucha gasolina, y con ello perdieron mucho terreno ante la competencia de estos nuevos rivales.[8]



Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. De hecho, Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización. Antes de dedicarnos a hacer algo en forma eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer.[9]

PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.[10] Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

proceso: Método sistemático para manejar actividades.

Un **proceso** es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitutes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. En la parte restante de esta sección, describiremos brevemente estas cuatro actividades administrativas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran.

PLANIFICACIÓN

planificación: Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación, se establecen metas* para cada una de las *subunidades* de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobra decir que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc. Por ejemplo, Natalie Anderson hace planes para el futuro cuando se encarga de la campaña para promover el libro de Pankovsky, trabajo que entraña muchas relaciones.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años. En una organización grande, por ejemplo una corporación multinacional como

* Algunos autores señalan una diferencia entre las metas y los objetivos. Aunque esto puede estar justificado, nosotros los consideraremos sinónimos, por facilidad.

British Petroleum, los planes pueden significar compromisos de miles de millones de dólares. Por otra parte, los planes de partes concretas de la organización abarcan plazos mucho más cortos. Por ejemplo, estos planes pueden referirse al trabajo del día siguiente o para una junta de dos horas, que tendrá lugar la semana entrante. En la parte tres se analizará la planificación con más detalle.

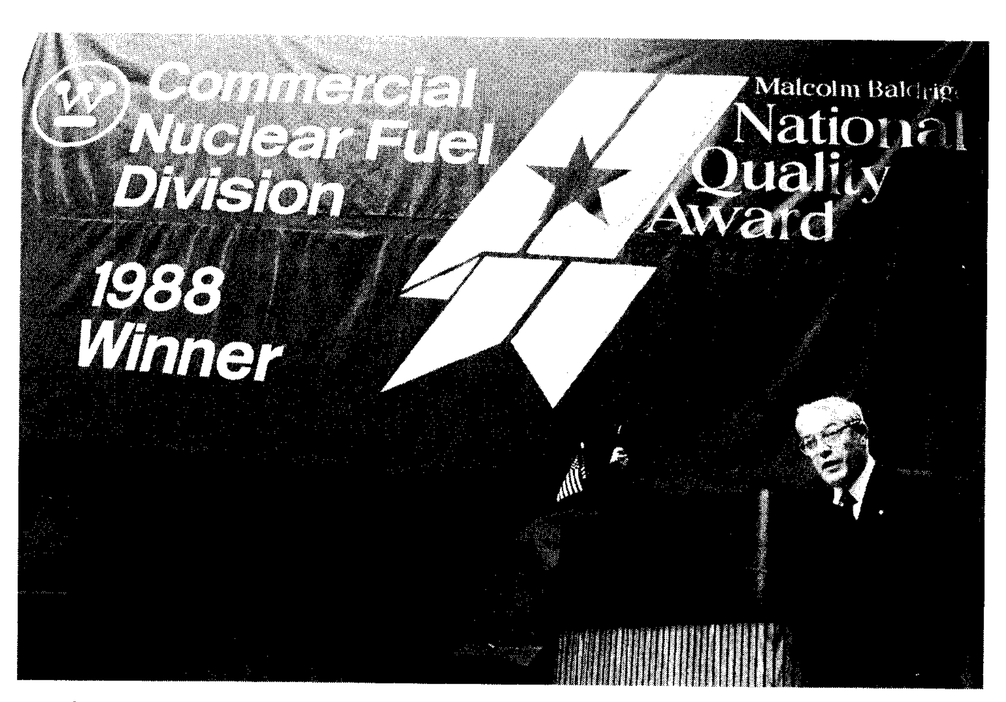
ORGANIZACIÓN

organización: Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por ejemplo, la organización que pretende desarrollar programas de software para computadoras necesitará una estructura diferente a la que requiere un fabricante de pantalones vaqueros. Producir un producto estandarizado, como un pantalón vaquero, requiere técnicas eficientes para la línea de montaje, mientras que la producción de un programa de software requiere la formación de equipos de profesionales, por ejemplo, analistas de sistemas y programadores. Aunque estos profesionales deben interactuar con eficacia, es imposible organizarlos como si fueran trabajadores de una línea de montaje. Por tanto, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como *diseño organizacional*.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros. Por ejemplo, Natalie Anderson coordina el trabajo de diferentes personas y estructura el tiempo para organizar el proceso de producción del libro de Pankovsky. Otro aspecto de las relaciones que es parte del organizar consiste en buscar a personal nuevo para que se unan a la estructura de las relaciones. Esta búsqueda se conoce como *integración de personal*. En la parte 4 se analizará la organización con más detalle.



LOS LÍDERES MOTIVAN. Mead D'Amore, gerente general, logró que la división de combustibles nucleares comerciales de Westinghouse ganara el Premio Baldrige de 1988, el primer año que se entregó el premio.

DIRECCIÓN

dirección:
Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. Por ejemplo, Natalie Anderson dirige cuando alaba a Diane por su ayuda y a Franco por su diseño del anuncio. En la parte 5 se analizará la dirección con más detenimiento.

CONTROL

control:
Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

Por último, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Ésta es la función de **control** de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control. Un enfoque que goza de gran popularidad, es la *Administración de la Calidad Total (ACT)*, la cual se analiza con más detenimiento en el capítulo 8. La ACT requiere que la administración se concentre en la superación constante de todas las operaciones, funciones y, sobre todo, de los procesos de trabajo. La satisfacción de las necesidades del cliente es una preocupación primordial.[12]

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades del control. Los administradores tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se planearon. Natalie Anderson controla cuando revisa y da seguimiento a los informes de actividades que le presentan Diane y otras personas. También está pensando en el control cuando se adelanta a la respuesta que le ofrecerá Vladimir en cuanto a los costos del diseño del anuncio. En la parte seis se analizará el control con más detenimiento.

PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA PRÁCTICA

modelo:

Representación simplificada de las propiedades clave de un objeto, circunstancia o relación; puede ser oral, material o matemática.

Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas. Este tipo de descripciones, llamadas **modelos**, han sido usadas por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchos decenios. Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usó un modelo —sin identificarlo como tal— cuando se dijo que las actividades centrales de la administración son planificar, organizar, dirigir y controlar. Éstas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo. Sin embargo, las relaciones descritas están mucho más entrelazadas de lo que implica el modelo. Por ejemplo, dijimos que se usan estándares para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planificación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados. Por otra parte, las medidas correctivas que presentamos como una actividad de control, muchas veces entrañan un ajuste de planes.

FIGURA 1-1 **La naturaleza interactiva del proceso administrativo**

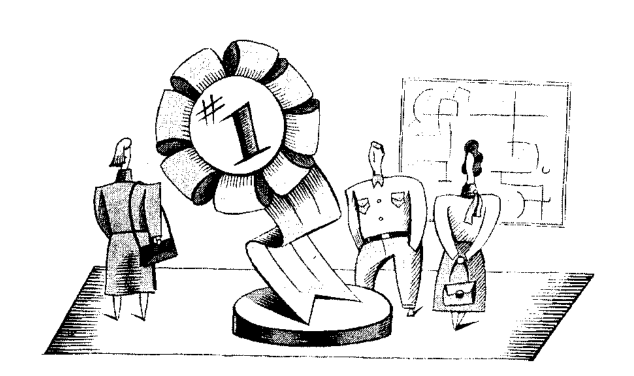
PLANIFICACIÓN
(Parte III)
Los gerentes usan la lógica y los métodos para analizar metas y acciones

ORGANIZACIÓN
(Parte IV)
Los gerentes ordenan y asignan el trabajo, la autoridad y los recursos para alcanzar las metas organizacionales

DIRECCIÓN
(Parte V)
Los gerentes dirigen, influyen y motivan a los empleados para que realicen las tareas escenciales

CONTROL
(Parte VI)
Los gerentes se aseguran de que la organización se dirige hacia los objetivos organizacionales

En la práctica, el proceso de administrar no entraña cuatro series de actividades independientes, o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones *interrelacionadas*. La figura 1-1 presenta un modelo más completo de la administración, porque las flechas que muestran las relaciones señalan todas en dos direcciones. Planear, organizar, dirigir y controlar son los actos simultáneos e interrelacionados que mantienen muy ocupados a gerentes como Natalie Anderson.



LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

En ocasiones, las cuatro funciones de la administración se pueden identificar con toda claridad en el ejercicio contemporáneo de la administración. Sin embargo, muchas veces, hay que buscar abajo de la superficie para identificarlas en ciertas actividades administrativas. Por ejemplo, analice los catorce puntos que propuso W. Edwards Deming, uno de los líderes del movimiento en pro de la calidad, como lineamiento para los mandos altos. ¿Puede usted identificar qué función o funciones (planificación, organización, dirección o control) está tras cada uno de los puntos?

1. Conseguir constancia de propósito en mejorar los productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de las inspecciones masivas.
4. Acabar con la costumbre de otorgar negocios sólo con base en el precio.
5. Mejorar, en forma constante y permanente, el sistema de producción y de servicios.
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Acabar con el miedo.
9. Abatir los obstáculos entre las áreas administrativas.
10. Eliminar los lemas, exhortos y objetivos destinados a los trabajadores.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Abatir los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso para estudio y capacitación.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.[13]

En el capítulo 8 se hablará más de Deming. Por el mcmento, cabría destacar que si bien sus libros y sus artículos han propugnado por una "cruzada en favor de la calidad" desde hace décadas, Deming fue durante muchos años casi un desconocido en Estados Unidos, su propio país. ◆

ROLES GERENCIALES

Se ha planteado la administración en términos de cuatro funciones generales. A continuación, iremos más allá de dichas funciones e identificaremos una serie de roles concretos que pueden desempeñar los gerentes, en diferentes momentos. Usted ya conoce algunos de los papeles cruciales que desempeñan los gerentes, ¡porque usted ya es todo un veterano en razón de las muchas relaciones que, hasta ahora, ha ido estableciendo a lo largo de su vida! Al vincularse con su familia, amigos, compañeros de clase y de trabajo, en ocasiones, usted *dirige*, en otras usted funge de intermediario o *enlace* y, en otras, los demás lo consideran un *símbolo* de algún rasgo meritorio, por ejemplo la honradez o la disposición a trabajar mucho. En cuanto a estas mismas relaciones, usted *vigila* lo que está ocurriendo fuera de esa relación, *comparte información* con sus compañeros, e incluso actúa como *vocero* de éstos. Es más, a veces, usted toma la *iniciativa*, en ocasiones *maneja desacuerdos*, en otras *asigna recursos*, por ejemplo dinero, y, también, *negocia* con sus colaboradores.

Henry Mintzberg ha estudiado con detenimiento el quehacer de los gerentes. En su libro *La naturaleza del trabajo directivo*, dice que el trabajo del directivo consiste, precisamente, en las diez actividades antes mencionadas.[14] Mintzberg cataloga las tres primeras como los roles *interpersonales* de un administrador, las siguientes tres como los roles *informativos* y las últimas cuatro como los roles de *decisión*. En el caso de Natalie Anderson se pueden identificar varios de estos roles. Por ejemplo, ella funge de:

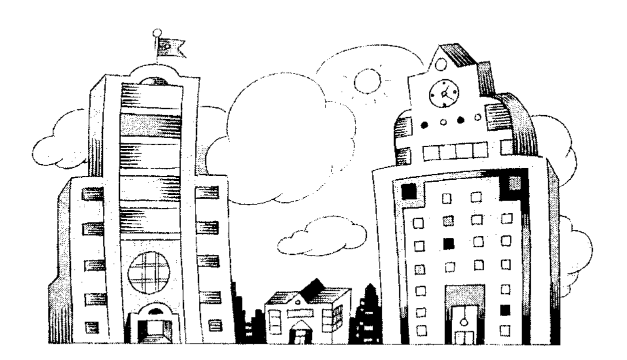
- *Enlace* (rol interpersonal), cuando dirige la convocatoria a una junta que incluye a Franco y Joan;
- *Monitor* (rol informativo), cuando revisa con Seth las proyecciones para el mercado, y
- *Negociador* (rol de decisión), cuando discute con Glenn cuáles serán los medios del libro.

Las organizaciones contemporáneas están encontrando, cada vez con más frecuencia, que los roles administrativos no siempre se limitan a los gerentes tradicionales. Conforme el entorno de las organizaciones se vuelve más competitivo, las empresas se dedican más a encontrar la manera de mejorar la calidad. Muchas veces, esto significa pedir a las personas que desempeñaban roles no administrativos, muy estrechos, que ahora amplíen el campo de sus actividades.



En Stone Construction Equipment, Inc., Stan Gerhart produce sombreretes; es decir, cubiertas metálicas de motores para maquinaria ligera. Antes, su jornada laboral sólo abarcaba un trabajo: sacaba sombreretes y los colocaba en un anaquel, a lo largo de todo el día, hasta que llegaba la hora de marcar su salida en el reloj para irse a su casa. La nueva gerencia de Stone pidió a Gerhart que rediseñara su trabajo, de abajo hacia arriba, y que manejara su departamento de un solo hombre como si fuera su propia pequeña empresa, dentro de otra pequeña empresa. El nuevo trabajo requiere que Gerhart trate con sus propios clientes y proveedores en otras partes de la fábrica. Gerhart ha podido aplicar muchas ideas propias para ahorrar tiempo y mejorar la calidad. Él dice: "Mi trabajo se ha facilitado mucho, porque yo controlo mi propio destino".[15]

Un punto clave del rol de los gerentes es que deben ser muy versátiles cuando se trata de relaciones humanas. ¡Usted, sin lugar a dudas, ha tenido esta experiencia en sus propias relaciones! La especialidad que se llama el *ejercicio de la administración* parte de la versatilidad que se acaba de describir.



INNOVACIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA

Queda claro que la versatilidad es un activo para la pequeña empresa. Cuando los gerentes y los empleados pueden ampliar sus roles, las compañías salen beneficiadas. Además, en ocasiones, las empresas pequeñas pueden operar cambios a más velocidad que las grandes. De hecho, muchas empresas pequeñas han desarrollado prácticas administrativas, singulares e interesantes, que podrían ser una lección para las grandes.

- En W.L. Gore & Associates Inc., fabricante de las telas Gore-Tex, con sede en Newark, Delaware, la gerencia reorganizó la compañía, aboliendo puestos y niveles administrativos y dando a los empleados carta blanca, como nunca antes, para definir sus trabajos.
- Quad/Graphics Inc., imprenta que está creciendo a gran velocidad, con sede en Pewaukee, Wisconsin, cuenta con una larga lista de cursos de capacitación para empleados, un centro deportivo en sus instalaciones y un programa para la adquisición de acciones. Quad, al estructurar sus operaciones, definió a cada uno de los equipos de una prensa como si fuera un centro de utilidades autónomo, responsable de sus propias operaciones.
- Prime Technology, distribuidor de maquinaria en Gran Rapids, Michigan, cuya nómina incluye a 30 empleados, cuenta con una gerencia formada por equipos, programas de generosos bonos y una política de libro abierto para compartir con los empleados la información relacionada con las operaciones del negocio.
- Tanto en Phelps County Bank, de Rolla, Missouri, como en Intuit Software, de Palo Alto, California, se fomenta que los empleados busquen la manera de mejorar sus operaciones; es decir, nadie se debe sentir encasillado dentro de los límites de su empleo. En ambos lugares, el trabajo ofrece a los empleados la oportunidad de desarrollar la versatilidad en el ejercicio de la administración que requieren los trabajadores en el desafiante entorno laboral del presente.[16] ◆

TIPOS DE GERENTES

Se ha usado el término *gerente* para referirse a quien sea responsable de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes *rangos* de actividades dentro de ella. Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

gerentes de primera línea (primer nivel): Gerentes que sólo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes; representan el nivel "primero" o más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización.

gerencia media: Gerentes en los rangos medios de la jerarquía de la organización; son responsables de otros gerentes y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones; a su vez, dependen de gerentes de nivel más alto.

NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN

GERENTES DE PRIMERA LÍNEA. Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman **gerentes de primera línea** o **primer nivel**. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerentes de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia, los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que el manager de un equipo de beisbol de ligas mayores.

GERENTES MEDIOS. El término **gerencia media** incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de empleados de operaciones. La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que



UN GERENTE DE PRIMERA LÍNEA. Los gerentes de primera línea dirigen el trabajo de empleados que no son gerentes.

sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones. Natalie Anderson es un mando medio; algunos gerentes dependen de ella, por ejemplo los editores de producción, y a su vez, ella depende de Vladimir.

alta gerencia:
Gerentes responsables de la administración general de la organización; establecen políticas operativas y guían la interactuación de la organización y su entorno.

ALTA GERENCIA. La **alta gerencia** está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".

GERENTES GENERALES Y GERENTES FUNCIONALES

funciones:
Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares en una organización, como la mercadotecnia o las operaciones.

Otra de las clasificaciones de los gerentes depende del alcance de las actividades que administran. Con frecuencia, una organización se describe como un conjunto de **funciones**. En este sentido, una función es un conjunto de actividades similares.[17] Por ejemplo, la función de mercadotecnia suele estar compuesta por actividades relacionadas con ventas, promociones, distribución e investigación de mercados. En Coca Cola, la función de mercadotecnia es la responsable de los anuncios de televisión y la función de investigación y desarrollo es la responsable de la fórmula especial de la Coca. En las universidades, el departamento de actividades deportivas es una función, porque las actividades de sus miembros son diferentes, por decir algo, de las actividades de los miembros del departamento de filosofía.

gerente funcional:
Gerente responsable de una sola actividad de la organización; por ejemplo, finanzas o administración de recursos humanos.

GERENTES FUNCIONALES. El **gerente funcional** sólo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas.

gerente general:
La persona responsable de todas las actividades funcionales; por ejemplo, producción, ventas, mercadotecnica y finanzas, de una organización, como una compañía o una subsidiaria.

GERENTES GENERALES. Por otra parte, el **gerente general** dirige una unidad compleja, por ejemplo, una compañía, una subsidiaria o una división de operaciones independiente. Este gerente es responsable de *todas* las actividades de esa unidad, por ejemplo, de su producción, mercadotecnia y finanzas.[18] Una pequeña empresa quizá sólo tenga un gerente general —director o subdirector ejecutivo—, pero una organización grande puede tener varios, cada uno de ellos a la cabeza de una división relativamente independiente. Por ejemplo, en una compañía grande, del ramo de los alimentos, podría haber una división de abarrotes, una división de productos refrigerados y una división de productos congelados, con un gerente general responsable de cada una de ellas. Al igual que el director general de una pequeña empresa, cada una de las cabezas de estas divisiones sería responsable de todas las actividades de la unidad. Natalie Anderson, aunque no tenga ese nombramiento, realiza las tareas de un gerente general, pues supervisa y vincula varias funciones diferentes.

Es importante recordar que tanto los gerentes generales como los gerentes de funciones planifican, organizan, dirigen y controlan relaciones, con el tiempo. De nueva cuenta, la diferencia radica en el alcance de las actividades que supervisan.

NIVELES Y HABILIDADES ADMINISTRATIVOS

Robert L. Katz, ejecutivo y profesor de administración, ha popularizado un concepto elaborado a principios de siglo por Henri Fayol, famoso teórico de la administración que volverá a aparecer en el capítulo 2. Fayol identificó tres tipos de

FIGURA 1-2 **Habilidades relativas necesarias para un desempeño efectivo de gerentes de diferentes niveles**

Alta gerencia	CONCEPTUAL		
Gerencia media		HUMANISTA	
Gerencia de primera línea			TÉCNICA

habilidad técnica: Habilidad para usar procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.

habilidad humanista: Habilidad para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas o grupos.

habilidad conceptual: Habilidad para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización.

habilidades básicas: la técnica, la humanista y la conceptual. Todo gerente necesita tener las tres. La **habilidad técnica** es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado. Los cirujanos, los ingenieros, los músicos y los contadores tienen todos capacidades técnicas de sus respectivos campos. La **habilidad humanista** es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos. La **habilidad conceptual** es pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización. Ésta implica comprender la organización como un todo, entender cómo unas de sus partes dependen de otras y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará al todo.

Fayol y Katz sugieren que, si bien las tres habilidades son esenciales para un gerente, su importancia relativa dependerá, sobre todo, del rango del gerente en la organización (véase la figura 1-2). La habilidad técnica es más importante en los niveles bajos. La habilidad humanista, aunque importante para los gerentes de todos los niveles, es primordial para los mandos medios; su capacidad para despertar las habilidades técnicas de sus subalternos es más importante que su eficiencia técnica personal. Por último, la importancia de la habilidad conceptual va aumentando conforme se asciende por los estratos de un sistema administrativo. Es muy importante que los niveles altos, y los más altos, entiendan la gama entera de relaciones y el lugar de la organización en el tiempo. En estos niveles es donde el administrador debe tener una comprensión clara del panorama general.*

EL DESAFÍO DE LA ADMINISTRACIÓN

Usted está estudiando administración en un momento y lugar en que muchas personas están volviendo a analizar el verdadero objetivo de la administración. El motor de esta nueva evaluación es el acelerado ritmo de cambio, tanto de las organizaciones como del mundo en general. Piense en los hechos importantes que han ocurrido en Estados Unidos y en el mundo desde que usted ingresó al primer año, o desde que entró al bachillerato, a la universidad, o a la población económicamente activa. En este entorno, complejo y dinámico, los gerentes deben estar adaptándose, constantemente, a las condiciones cambiantes. Así pues, no es raro que los administradores contemporáneos consideren que el cambio es una cons-

* En el mundo contemporáneo, global, cambiante y reestructurado, cabe cuestionarse si el modelo de Katz todavía se puede aplicar a las complejas tareas gerenciales. En la parte dos se analizan estos aspectos.

EL DÍA CONTINÚA...

Al volver a su oficina, Natalie piensa que Diane seguramente ha salido a comer, pues no está en su escritorio y, en la silla de Natalie, hay un montón de mensajes telefónicos y fotocopias (el único punto del escritorio de Natalie que no suele estar cubierto de manuscritos). Le echa un vistazo a los memos y, en seguida, decide qué puede delegar. Henrietta Hersch, de la oficina de PH en el Reino Unido, llamó para preguntar sobre los derechos de la edición internacional de Pankovsky, en el extranjero. La autora es conocida en el extranjero, por lo que se espera que su libro se venda bien en el exterior. Natalie camina un poco hasta el despacho de Ann-Marie Caby, su asistente editorial, y le pide que, como ya no es hora de hablar a Inglaterra, al día siguiente, lo primero que haga sea contestar la llamada de Henrietta. Las dos, pasan 15 minutos discutiendo cómo manejar los derechos de publicación en el exterior. Natalie le sugiere a Ann-Marie que llame al gerente de mercadotecnia internacional para pedirle orientación.

Pasa dos horas y pico devolviendo llamadas telefónicas, la más larga de la profesora Pankovsky. A las 4:00 p.m., Franco y ella tienen una junta para definir la estrategia mercadotécnica del nuevo texto. Cuarenta y cinco minutos después, los tres participantes se han puesto de acuerdo en un plan mercadotécnico de varios canales, que incluye capitalizar el disco compacto de Glenn Burrston. De regreso a su escritorio, Natalie cambia de velocidad y repasa por encima los informes semanales de actividades presentados por Diane y otros miembros del equipo. Los deja a un lado; éstos volverán a aparecer más adelante, como su lectura del domingo por la tarde.



NATALIE ANDERSON (DE PIE) CON KRISTIN DACKOW, GERENTE DE PROYECTO. Estos dos miembros de un equipo trabajan juntos para seleccionar las fotografías que aparecen en este libro de texto.

tante en su existencia. Terminamos este repaso general del ejercicio de la administración con tres retos concurrentes que enfrentan los gerentes cuando tienen que habérselas con un mundo cambiante, en el umbral del siglo XXI.

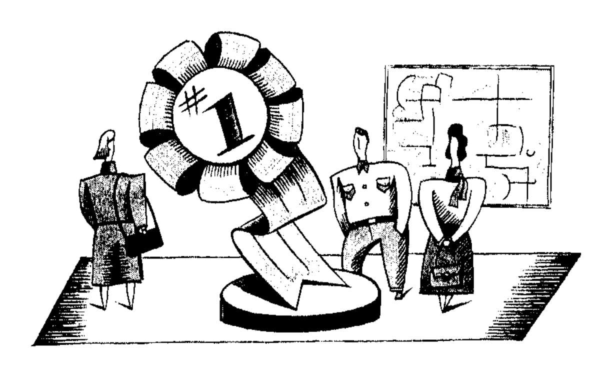
NECESIDAD DE UNA VISIÓN

El mundo se está integrando. Las nuevas tecnologías de la telecomunicación siguen extendiendo nuestro alcance y acelerando nuestra comunicación. Además, la forma del mundo está cambiando, en razón de las tecnologías —como la ingeniería genética, la producción automatizada, los láser y los chips de computadora—, de los cambios de las fronteras y las alianzas políticas. Tras la edición anterior de este libro, la Unión Soviética dejó de existir. Estas tecnologías nuevas y las nuevas alineaciones políticas del mundo significan que los gerentes enfrentan posibilidades nuevas para establecer relaciones que llevarán a sus organizaciones al futuro. Por ejemplo, Andrew Dressel, fundador de MapInfo, una compañía en Troy, Nueva York, que produce programas de software, quería un nuevo reto y desarrolló una visión nueva, con un enfoque internacional. Ha puesto su experiencia empresarial a funcionar en una



"incubadora" de negocios en Kiev, Ucrania, para ayudar a los empresarios ucranianos que aspiran a desarrollar sus propios negocios. La meta consiste en compartir su capacidad para crear empresas y explicar cómo funciona el capitalismo.[19]

La visión para vivir en estas circunstancias cambiantes y sacar provecho de ellas, es importante para cualquier gerente. Por ejemplo, durante la mayor parte de este siglo era una herejía hablar de riesgos compartidos entre los fabricantes de autos estadounidenses y japoneses. Hoy existen múltiples alianzas. Los gerentes con visión establecieron esas nuevas relaciones. En la industria editorial, la idea misma de las publicaciones está cambiando. Natalie Anderson y sus compañeros están contemplando lo que diversas tecnologías nuevas, como los discos compactos, pueden hacer para la difusión de información. Ya no pueden decir simplemente que una "publicación" es un libro.



NUMMI: UN EXPERIMENTO EN UNA NUEVA ERA

La primera asociación de riesgo compartido entre los fabricantes de autos, estadounidenses y japoneses, fue New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI por sus siglas en inglés). Sus instalaciones, en Fremont, California, fueron originalmente una planta de GM que se caracterizó por sus tensas relaciones obrero-patronales. Cuando GM cerró la planta en 1982, ésta adolecía de baja productividad, poca calidad, consumo de drogas y alcohol y ausentismo superior al 20 por ciento. Las huelgas no autorizadas y los plantones habían paralizado la planta en cuatro ocasiones, en 20 años.

En 1983 GM y Toyota firmaron un contrato para reinaugurar la planta conocida como NUMMI. Ésta, usando estudios de tiempos y movimientos, así como una contratación selectiva para incrementar la productividad, alcanzó una productividad y una calidad de nivel mundial y además aumentó la motivación y la satisfacción de los trabajadores. La planta produce automóviles de calidad de las dos empresas, por ejemplo el GEO prisma, el Corolla de Toyota, así como camiones Toyota.



UNA ASOCIACIÓN DE RIESGO COMPARTIDO DE VANGUARDIA. La constitución de avanzada de New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) fue la primera sociedad en participación entre fabricantes de autos estadounidenses y japoneses. En la planta de Fremont, California se producen tanto productos de GM como de Toyota.

El éxito de NUMMI se fundamenta en la administración de los recursos humanos. NUMMI tiene tres metas: 1) atender la administración mejorando la calidad y la productividad generales; 2) atender a los trabajadores involucrándolos en el diseño y el control de su trabajo, incrementando con ello la motivación y la satisfacción laborales, y 3) atender los intereses de la organización entera mediante un sistema formal para fomentar el aprendizaje, aprovechar y comunicar las innovaciones y sistematizar la mejora continua. Estos fines se logran gracias a la filosofía operativa del sistema de producción de Toyota:

1. *Kaizen*, el afán interminable por alcanzar la perfección (mejora continua).
2. *Kanban*, la reducción de costos por medio de su sistema "justo a tiempo".

3. Desarrollar el potencial humano a su máximo.
4. Crear una confianza recíproca.
5. Desarrollar la actuación de equipos.
6. Tratar a cada empleado como a un gerente.
7. Ofrecer un *modus vivendi* estable a todos los empleados.

Las relaciones sindicales se fundamentan en la cooperación entre gerentes y trabajadores. Las negociaciones del contrato colectivo giran en torno a la seguridad de los empleados. Por ejemplo, los recortes de personal sólo se pueden dar en crisis económicas graves y, antes de llegar a los despidos, se reducirán los sueldos de los gerentes y la cantidad de contrataciones.

En NUMMI la búsqueda permanente por alcanzar la calidad ha tenido un éxito considerable y le ha dado a GM experiencias en cuanto a técnicas administrativas que ha podido aplicar en otras partes, por ejemplo en la planta Saturn (que se presenta en el capítulo 18).[20] ◆

NECESIDAD DE UNA ÉTICA

Las decisiones que toman los gerentes de las organizaciones tienen muchos alcances, tanto dentro como fuera de las organizaciones. Por ello, los gerentes deben tomar en cuenta los valores y la ética. En ocasiones, las actividades de la organización se salen de curso. Nuestra creciente alarma ante la contaminación industrial es apenas un recordatorio de que los gerentes, inevitablemente, asignan ventajas y desventajas, sin importar lo que hagan, o no hagan. Por ejemplo, Nike ha creado un proceso tecnológico capaz de reciclar cualquier tipo de zapato producido por la empresa, salvo los modelos acanalados. Ahora, en lugar de que los zapatos desechados ocupen espacio en los rellenos sanitarios, éstos se pueden reciclar y producir productos que se pueden usar para fabricar zapatos nuevos. Las actividades de Nike en el campo del reciclaje se derivan de una combinación de responsabilidad de la corporación y del propósito original de la empresa: un gran interés por el ambiente característico no sólo de Oregon, el estado nativo de Nike, sino también de los fundadores de la empresa y de sus primeros clientes, los corredores.[21]



El estudio de quién sale o debería salir beneficiado o perjudicado por una acción se llama *ética*. La ética aborda tanto los conflictos como las oportunidades de las relaciones humanas. Las cuestiones éticas se cuentan entre las más difíciles que enfrenta cualquier persona. Estas cuestiones tratan del bien y el mal y la magnitud de la decisión suele ser enorme. La ética es el pegamento que une nuestras relaciones y las de la sociedad en general. En este libro damos gran importancia a las relaciones humanas, por lo cual el tema de la ética surge en las explicaciones una y otra vez. El trabajo de Natalie Anderson entraña resolver problemas éticos. Natalie, cuando se encarga de los derechos de autor para publicar en el extranjero y con la representación de las ideas de Pankovsky en su calidad de autora, está tomando decisiones en cuanto a beneficios y perjuicios. Como la ética de las empresas es un tema importantísimo en la actualidad, el capítulo 4 se dedicará a su estudio.

NECESIDAD DE RESPONDER A LA DIVERSIDAD CULTURAL

La educación, los viajes, las telecomunicaciones, los cambios de las políticas de inmigración, el fin de la guerra fría y varios decenios de paz se han combinado para reducir las barreras interculturales a un grado nunca antes visto. Estos cambios han permeado a las organizaciones, que reflejan la vida moderna. Ahora se presentan emocionantes relaciones y posibilidades nuevas. Analice su aula, la cafetería o su centro de trabajo. Fíjese en las personas que aparecen en los

medios de comunicación y en los líderes de su comunidad y su país. El cambio probablemente es muy evidente.

El centro de trabajo y el aula son muy diferentes de lo que fueron hace 30 años. Un ejemplo evidente es el ingreso de la mujer, que no sólo ha engrosado las filas, sino que también ha aportado talento y, tal vez, diferentes enfoques para las relaciones. En pocas palabras, los gerentes de las organizaciones contemporáneas deben estar preparados para manejar la diversidad en sus organizaciones y para aprovechar los talentos de todos sus empleados. De hecho, desde una perspectiva global, los inmigrantes a Estados Unidos, que presentan cuestiones pluriculturales y necesidades de capacitación bien claras, representan hasta un 40 por ciento del crecimiento anual de la población económicamente activa de Estados Unidos. Las empresas, para poder competir, deben aprender a dirigir a estos nuevos trabajadores debidamente.[22]

Como dice Jim Preston, presidente y director general de Avón: "El talento no conoce de colores. El talento no conoce de sexos. El talento no tiene nada que ver con dialectos, sean españoles, irlandeses, polacos o chinos. Y, nosotros necesitamos talento, todo el que podamos conseguir. Estados Unidos no podrá recuperar su supremacía competitiva en el mundo con sólo realimentar los altos hornos de Pittsburgh, ni sacando mayor cantidad de automóviles de Detroit. Lo lograremos aprovechando el potencial humano de los diversos grupos que constituyen este país".[23]

Muchos gerentes ya están inmersos en este desafío. Como las minorías y las mujeres representan las dos terceras partes de la fuerza de trabajo de Estados Unidos, los gerentes han tenido que reconsiderar las políticas tradicionales para adaptarlas a los diferentes intereses y necesidades de los diversos grupos de personas. Por ejemplo, en el despacho de contadores de Deloitte & Touche, los gerentes introdujeron prestaciones que cubren servicios para los dependientes, por ejemplo, una línea telefónica exclusiva para asuntos infantiles en la que se ofrecen sugerencias en cuanto a guarderías existentes, y otra línea exclusiva para educación, en la que se ayuda a los padres a evaluar las escuelas públicas y privadas para sus hijos. Además, los gerentes de Deloitte & Touche ofrecen un horario flexible de trabajo a sus socios, con el propósito de elevar la productividad y reducir el porcentaje de mujeres que abandonan su trabajo. En 1993, llegaron incluso más allá y rompieron la tradición permitiendo que una socia de la empresa trabajara medio tiempo, de tal manera que pudiera dedicar más tiempo a sus hijos.[24]

En Baxter International, empresa multinacional del campo de la salud, los gerentes han iniciado un programa de "ventajas internas" para manejar la movilidad de los empleados dentro de la organización. Nathaniel Thompkins, director de Diversidad Administrativa de Baxter, dice que este programa ataca "algunos de los aspectos críticos de la diversidad en el centro de trabajo: el acceso que las personas tienen a las oportunidades".[25] El mero hecho de que una empresa cuente con un director para administrar la diversidad es una señal que apunta a la forma positiva y activa en que los gerentes están empezando a enfrentar los desafíos de la diversidad.

CONCLUSIÓN

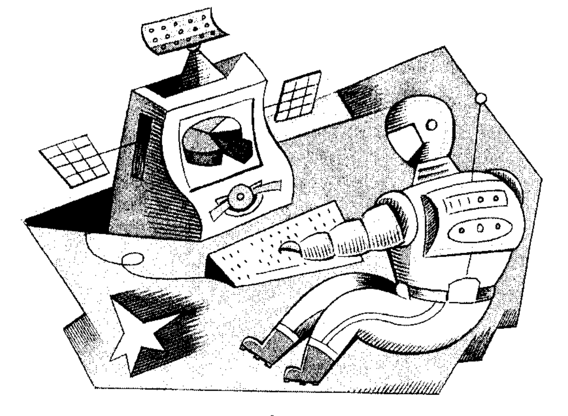
Y EL DÍA TERMINA

Son las 5:00 p.m. y Natalie decide que ha llegado la hora de administrar dándose un paseo por ahí. Diane se ha ido a casa, así que Natalie pasa de largo por su escritorio y se dirige hacia el despacho de Ann-Marie, que tiene la puerta abierta. Encuentra a Ann-Marie enfadada con la computadora; acaba de perder algunos archivos cuya preparación le había tomado toda la tarde. Natalie le sugiere que envíe una llamada al Escritorio de Ayuda. Ann-Marie parece aliviada al escuchar una voz amiga. Charlan un rato mientras esperan la llegada del especialista de cómputo. Ann-Marie, con orgullo, informa a Natalie los triunfos del equipo de softbol de la liga de la compañía.

Cuando llega el especialista, Natalie ya se ha ido a ver a Vladimir, su supervisor. Vladimir tiene, cuando menos, diez cubiertas de libros regadas sobre el piso de su oficina. Él y varios editores están estudiando la exhibición. Vladimir no sufre por falta de asistencia. Natalie, con ganas de dar su opinión, contribuye un poco y dice: "Odio el amarillo".

Después pasa a ver a Franco. Natalie, al ver que éste se ha ido a jugar golf como le dijo ayer, sigue su ejemplo y abandona el edificio. Pasan de las 6:00 p.m. Tratará de estar una hora en el gimnasio y, por la noche, ponerse al día con su correspondencia personal.

Natalie ha estado trabajando con relaciones, el día entero, por todo Prentice Hall. Ha interactuado con compañeros de hace mucho tiempo, sentados cerca de su oficina, y ha establecido vínculos laborales con personas, un tanto extrañas, en Estados Unidos y en el mundo. Natalie, durante todas estas relaciones, ha estado consciente del tiempo en todo momento, de su tiempo personal, del de los demás, de la historia y de las posibilidades futuras de cada relación y de sus organizaciones.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

NECESIDAD DE GERENTES NUEVOS

La propia esencia del trabajo —lo que hacen las personas en su calidad de miembros de una organización— está cambiando a gran velocidad. Robert Reich, secretario del trabajo de Estados Unidos, ha llamado a esto el fenómeno del "nuevo trabajo".[26]

> "El nuevo trabajo implica menos repetición monótona y más soluciones de problemas. Se agrega valor adaptando y mejorando continuamente un producto o servicio con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes. La tecnología refuerza el nuevo trabajo, no lo pone en peligro. Además, no se puede copiar inmediatamente en el extranjero, porque depende del único recurso del país que tiene una permanencia *duradera* en él: nuestras mentes."

Un análisis reciente publicado en la revista *Fortune* describía el siguiente panorama del centro de trabajo para el año 2000:[27]

- La empresa promedio será más pequeña y empleará a menos personas.
- La organización jerárquica tradicional cederá el paso a una serie de formas de organización; entre ellas la más importante será la red de especialistas.

- Los técnicos, desde reparadores de computadoras hasta radioterapeutas, ocuparán el lugar de los operadores de manufacturas como élite trabajadora.
- La división vertical del trabajo será reemplazada por la división horizontal.
- El paradigma de las actividades empresariales pasará de fabricar un producto a ofrecer un servicio.
- El trabajo mismo será redefinido: aprendizaje constante, razonamientos de orden más alto, menor mentalidad de cuarto para la hora.

Estos cambios también muestran cómo el universo de las relaciones, y su evolución con el tiempo, están adquiriendo un nuevo significado y guardan nuevas oportunidades para los administradores del siglo XXI y sus organizaciones.

RESUMEN

1. **Explique la importancia que tienen las organizaciones y la administración.**
   Las organizaciones tienen muchas repercusiones en nuestra existencia, nuestro nivel de vida y nuestro futuro. Como las organizaciones perduran en el tiempo, nos ayudan a conectar nuestro pasado, presente y futuro. Las organizaciones, formales e informales, tienen planes y metas. El grado en que las organizaciones puedan alcanzar sus metas dependerá del desempeño gerencial; de la eficacia y la eficiencia de los gerentes.

2. **Defina las cuatro actividades centrales del proceso administrativo.**
   El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control. Todas estas actividades implican relaciones humanas y tiempo.

3. **Describa diferentes categorías de gerentes.**
   Administrar es vivir en medio de las relaciones que constituyen y sustentan a una organización. Los gerentes se pueden clasificar por niveles: primera línea, gerencia media o alta gerencia. También se pueden clasificar por su actividad en la organización; los gerentes de funciones son responsables de una sola actividad y los gerentes generales son responsables de todas las funciones de una unidad de la organización.

4. **Comente las diferentes habilidades que deben tener los gerentes y los roles que pueden desempeñar.**
   Los gerentes, al dirigir a las organizaciones hacia sus metas, adoptan una amplia serie de roles interpersonales, informativos y de decisión. El tiempo y las relaciones humanas son parte medular de estos roles. Los gerentes de diferentes niveles necesitan tener diferentes tipos de habilidades. Los gerentes de los niveles bajos requieren más habilidades técnicas que los gerentes de niveles superiores, quienes dependen más de habilidades conceptuales. Los gerentes de todos los niveles requieren habilidades humanistas.

5. **Explique por qué los administradores deben tener interés en la visión, la ética, la diversidad cultural y los cambios en el centro de trabajo.**
   En un mundo que cambia a gran velocidad, los gerentes tienen motivos para vincular su experiencia en cuanto a planificación, organización, dirección y control con una visión, análisis éticos, sensibilidad ante la diversidad cultural y una nueva comprensión de la idea misma del trabajo y el centro de trabajo.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué tipo de repercusiones tienen las organizaciones en nuestra existencia?
2. ¿Cuáles son las cuatro actividades básicas del proceso administrativo?
3. ¿Qué hacen los gerentes?
4. ¿Qué papel desempeñan el tiempo y las relaciones humanas en la administración?
5. ¿Qué importancia tienen la ética, la diversidad cultural y los cambios del centro de trabajo para los gerentes?

TÉRMINOS CLAVE

Organización
Meta
Administración
Gerente
Desempeño gerencial
Desempeño organizacional
Eficiencia
Eficacia
Proceso
Planificación
Organización
Dirección
Control
Modelo
Gerentes de primera línea (mandos bajos)
Gerencia media
Alta gerencia
Funciones
Gerente funcional
Gerente general
Habilidad técnica
Habilidad humanista
Habilidad conceptual

CASO DE ESTUDIO

EL VICEPRESIDENTE, EL GERENTE DE PRODUCTO Y EL MALENTENDIDO[28]

Tom Brewster, uno de los gerentes de ventas foráneos de Major Tool Works, Inc., fue ascendido a subgerente de producto, su primer puesto en la oficina central de un grupo de productos que le eran relativamente desconocidos. Poco después de que inició su nuevo encargo, uno de los vicepresidentes de la empresa, Nick Smith, convocó a una reunión de gerentes de producto y cierto personal administrativo, para planificar estrategias de mercadotecnia. El superior inmediato de Brewster, el gerente de producto, no podía asistir a ella, así que Jeff Reynolds, el director de mercadotecnia, invitó a Brewster a la junta para que se informara sobre su nuevo trabajo.

Dada la gran cantidad de asistentes, Reynolds fue muy breve cuando presentó a Brewster con Smith quien, en su calidad de vicepresidente, estaba dirigiendo la junta. Iniciada ésta, Smith —un fogueado veterano, con fama de ser muy directo— empezó a formular una serie de preguntas de sondeo, que la mayor parte de los gerentes de producto pudo contestar con detalle. De repente, se dirigió a Brewster y empezó a hacerle preguntas detalladas sobre su grupo de productos. Un tanto confundido, Brewster confesó que desconocía las respuestas.

Reynolds de inmediato se dio cuenta que Smith había olvidado, o no había entendido, que Brewster era nuevo en el puesto y que había asistido a la

junta más para informarse que para contribuir a ella. Estaba a punto de ofrecer una discreta explicación cuando Smith, visiblemente molesto porque había interpretado que Brewster carecía de preparación, dijo:

—Señores, acaban de ver un ejemplo de trabajo de *staff* descuidado, ¡que no tiene justificación alguna!

Reynolds tenía que tomar una decisión de inmediato. Podía interrumpir a Smith y señalarle que había juzgado a Brewster injustamente, pero con ello podría avergonzar tanto a su superior como a sus subalternos. Por otra parte, podía esperar a que terminara la junta y ofrecerle una explicación en privado. Como Smith no tardó en enfrascarse en otra conversación, Reynolds optó por la segunda salida. Reynolds miró a Brewster y notó que su expresión manifestaba una mezcla de ira y asombro. Reynolds logró captar la mirada de Brewster y le guiñó un ojo, en señal discreta de que entendía lo ocurrido y que se podía reparar el daño.

Pasada una hora, Smith, evidentemente molesto porque consideró que la planificación del departamento de mercadotecnia en general era "inadecuada", declaró que la junta se había terminado. A continuación, se dirigió a Reynolds y le pidió que se quedara unos segundos más. Para asombro de Reynolds, el propio Smith, de inmediato, sacó el tema de Brewster. De hecho, resultó que ése era el motivo principal de que le hubiera pedido a Reynolds que esperara.

—Mire usted —le dijo—, quiero que me diga con franqueza si considera que fui demasiado duro con ese muchacho.

—Sí, lo fue —dijo Reynolds aliviado. Pensaba decirle algo al respecto.

Smith explicó que cuando le habían presentado a Brewster no había registrado muy bien que era nuevo en su puesto y que hasta cierto tiempo después de su explosión no le había surgido la molesta idea de que había hecho algo equivocado e injusto.

—¿Qué tanto lo conoce? —preguntó Smith. ¿Cree usted que lo herí?

Reynolds midió a su superior durante algunos instantes y después contestó sin rodeos:

—No lo conozco mucho todavía, pero pienso que sí lo hirió.

—Maldición, eso es imperdonable —dijo Smith.

A continuación marcó el teléfono de su secretaria para ofrecerle que llamara a Brewster y le pidiera que se presentara en su oficina de inmediato. Unos cuantos minutos después, se presentó Brewster, perplejo e inquieto. Apenas había entrado, Smith se levantó de su escritorio para recibirlo a la mitad de su despacho. Smith, parado frente a Brewster, que sólo contaba con 20 años y estaba cuatro niveles abajo de él en la organización, dijo:

—Verá usted, cometí una estupidez y quiero ofrecerle una disculpa. No tenía derecho a tratarlo así. Debí recordar que era nuevo en el trabajo. Lo siento.

Brewster se sintió turbado ante la disculpa, pero alcanzó a mascullar un gracias.

—Y aprovechando que está aquí, jovencito —prosiguió Smith—, quiero aclararle unas cuantas cosas en presencia del jefe de su jefe. Su trabajo consiste en asegurarse de que las personas como yo no tomemos decisiones estúpidas. Es evidente que pensamos que usted tiene calificaciones para el trabajo, pues de lo contrario no lo habríamos traído aquí. Sin embargo, para aprender cualquier trabajo se requiere tiempo. Espero que dentro de tres meses usted conozca las respuestas para todas las preguntas sobre sus productos. Mientras tanto —dijo extendiéndole la mano al joven en señal de despedida— tiene usted toda mi confianza, y gracias por permitirme corregir un error verdaderamente torpe.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. En su opinión, ¿qué consecuencias tuvo la explosión de Smith en los demás gerentes presentes en la junta?
2. ¿Le debía Smith una disculpa a Brewster? ¿Por qué?
3. ¿Cómo respondería usted al tipo de disculpa que recibió Brewster?
4. ¿Qué haría si Smith trabajara dependiendo de usted? ¿Si usted dependiera de Smith?
5. ¿Cómo define Smith las responsabilidades de Brewster en su calidad de subgerente de producto? ¿Cómo define su propio rol como gerente general?

ETERNAMENTE JOVEN:

MTV COLOCADA PARA LA DÉCADA DE 1990[29]

MTV nació el 1 de agosto de 1981, a las 12:01 horas, cuando transmitió "Video Killed the Radio Star" de los Buggles a 2.1 millones de suscriptores en Estados Unidos. A la sazón, MTV era poco más que los videos que transmitía, interrumpidos ocasionalmente por un locutor que hacía comentarios sobre la música de los videos. Sin embargo, para finales de año, *Fortune* la había nombrado el producto del año. MTV convirtió la cultura pop de un medio auditivo en uno visual y, al hacerlo, le dio un toque más interesante.

El video inaugural y los muchos que siguieron fueron, quizá, inolvidables, pero su vehículo, MTV, resultó algo muy duradero. A partir de enero de 1994, MTV entraba a más de 233 millones de hogares en más de 75 países.

—Muchísima gente pensó que MTV no duraría —comenta Tom Freston, presidente de MTV Networks—, pero ahora nos consideran una institución dentro de los canales de TV.[30]

MTV ya no enfrenta una denodada lucha por estar a la moda, sino que ahora es la encargada de definir lo que está de moda.

La visión, articulada y clara, perseguida por sus directivos ha sido esencial para el éxito de MTV.

—Desde el prinicipio tomamos la firme decisión de que seríamos la voz de los estadounidenses jóvenes —declaró Robert Pittman, ex presidente y ejecutivo máximo de MTV—, y que no envejeceríamos con nuestro público.[31]

Por el contrario, MTV aceptó la realidad de que los espectadores, conforme fueran cumpliendo años, abandonarían MTV, mientras que otros que iban creciendo empezarían a verla y así adaptó su enfoque en consecuencia. MTV Networks (actualmente una trilogía de canales que incluye Nickelodeon, VH-1, así como MTV), reconociendo que MTV tendía a resultarle atractiva sólo a personas de entre 12 y 34 años, diseñó una estrategia para, cuando menos, conservar a las familias espectadoras. Nickelodeon engancha a los posibles espectadores de MTV desde su corta edad, después los capta MTV y más adelante se los pasa a VH-1.

El personal de MTV ha sido fundamental para sostener esta visión. Pittman, que reconoce la importancia que tiene el personal para el éxito de una empresa, entrevistó personalmente a cada uno de los empleados del grupo orginal de la programación.

—Estamos creando algo más que un canal, estamos creando una cultura —afirmó Pittman. Buscaba una mezcla singular, de inteligencia e ignorancia. Reunimos un grupo de personas listas y agresivas, pero ninguna de ellas había realizado jamás el trabajo para el cual fue contratada. Todas ellas ignoraban las tradiciones y las convenciones del trabajo, lo que nos dejaba a todos en libertad de hacer las cosas de otra manera.[32]

Los gerentes de MTV se han visto obligados a tener una mentalidad abierta cuando contratan a empleados nuevos. Margie Bynoe, ex vicepresidente de recursos humanos de MTV Networks, entendió que la idiosincrasia de las personas desempeñaba un papel muy importante para la cultura de la corporación y el éxito comercial de MTV. Los entrevistados que llegaban con corbatas eléctricas y peinados punk eran tomados tan en serio como los candidatos más conservadores. En MTV, la diversidad del centro de trabajo no sólo se refiere a la raza y el sexo, sino también a una interminable cantidad de rasgos de la personalidad.

En MTV, el atractivo juvenil no es algo fabricado de manera artificial: MTV es joven. La mayor parte del personal tiene entre veintitantos y treintaitantos años, con excepción de Kurt Loder, coautor del noticiero de MTV, que tiene 47.

—Gran parte del personal es bastante joven —señaló Doug Herzog, vicepresidente de programación y presidente de MTV Productions— y ello nos permite estar en contacto con el público. Muchos están aquí, como dicen, por demografía.[33]

—[MTV] es el lugar ideal para mí —dice Tabitha Soren, coautora del noticiero MTV—, porque soy joven y ellos también son jóvenes.[34]

Y los jóvenes siguen llegando en multitud a la red en busca de empleo. Los egresados más destacados de todas las disciplinas, incluso de ciencias políticas y economía, de escuelas como Harvard y Princeton, envían currícula para empleos que representan un sueldo de alrededor de 15,000 dólares al año.

La creatividad y la actitud juvenil van de la mano en MTV. La gerencia fomenta un ambiente "informal" en las oficinas, que se asemejan más a un dormitorio universitario que a una oficina tradicional, con carteles y adornos que cubren los muros. En la oficina de Soren, los retratos de amigos ocupan un librero metálico, y además todo tipo de pases para conciertos, insignias y botones cubren un tablero. Elvis cuelga de un muro, parado en guardia. En la oficina de Dave Sirulnick, el vicepresidente de MTV News, una tabla de surf bloquea en parte la panorá-

mica del centro de Manhattan que se puede ver desde su ventana en el piso 24.

—Lo peor que nos podría pasar —advirtió Judy McGrath, presidente/director cretivo— es llenarnos de una bola de tipos con traje, sentados en una sala y diciendo: "¿De qué hablan los jóvenes ahora?" [35]

No existe temor de que esto ocurra, considerando que la generación joven, o cuando menos la actitud joven, está al mando. Incluso Even Sumner Redstone, presidente de Viacom, la empresa materna, asistió a una fiesta de MTV en enero de 1992, en Viva Zapata, un lugar de moda en Key West, Florida. El individuo de 69 años hizo a un lado su comportamiento tradicionalmente reservado y se metió al cuerpo varios tragos de tequila con los mejores bebedores.

MTV, sin perder el pulso de la juventud y su tremendo poder adquisitivo, ha cambiado una de las pocas constantes de la red.

—Cambiábamos antes de que el público estuviera preparado para que cambiáramos —comentó Pittman. Reinventábamos MTV constantemente para que no pareciera que correspondía a la última generación de espectadores o, peor aún, para que no pareciera para personas de entre 40 y 50 años. Le llevábamos la delantera al público y no seguíamos la tradición de la programación de TV preocupada en reflejar los gustos del público.[36]

Esto ha producido una gran variedad de innovaciones en la programación: "The Real World", es un documental, tipo serie, que proyecta a siete adultos jóvenes, contratados para que vivan juntos y sean filmados; "Beavis and Butt-Head", es una caricatura que habla de las desventuras estúpidas de dos fanáticos del heavy metal, bastante tontos; "Big Picture", es un avance de películas actuales, criticadas al estilo MTV; "House of Style", es un informe sobre las modas y tendencias más actuales, dirigido por Cindy Crawford; "MTV Sports", presentado por Dan Cortese, trata de aventuras extrañas y peligrosas, y "Speed Racer", es la resurrección de una caricatura de la década de los sesenta sobre un conductor de coches de carrera que lucha contra el mal en todo el mundo.

"MTV News", otro invento de la programación, llena un hueco importante pues interpreta las noticias y las presenta en términos que tienen significado para los jóvenes. Lo que distingue a MTV News de los noticieros de otras redes no siempre es el material *que* cubre —aunque también éste varía—, sino *la forma* en que lo cubre.

—Nuestro público ve nuestros noticieros porque presentamos las noticias de manera que guardan una relación con su existencia —aclaró Ann Hartmayer, editora de asignaciones.[37]

—Todo se hace de acuerdo con la música, y los ritmos son muy importantes. El tema tiene que ser movido, y tener una métrica —afirmó Michael Alex, productor en jefe. La música forma parte de lo que queremos comunicar.[38]

Además, los documentales de MTV rara vez presentan a adultos o expertos de "traje y corbata"; en su lugar, se proyectan entrevistas "a-jóvenes-en-la-calle".

—No aparecen criminólogos, sociólogos, legisladores, alcaldes ni otros expertos que llevarían a los jóvenes a cambiar de canal —dijo el productor Ivano Leoncavallo. "Hacemos un esfuerzo por comunicarnos de manera muy directa."[39]

Ahora, con casi 15 años, MTV representa mucho más que una consola de música de videos.

—MTV es la única cadena televisiva cuya verdadera misión es atender a este público [de jóvenes] todo el día, todos los días —comentó Sara Levinson, presidente/director de negocios.[40]

Sin embargo, la competencia está entrando al panorama. En el primer decenio, MTV conquistó la confianza de los jóvenes y, ahora, el reto de la red es conservarla. Según Freston:

—El reto permanente para nuestra creatividad es conservar la frescura y la relación con nuestros espectadores.[41]

Mantenernos jóvenes...

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. ¿Cómo influye el estilo administrativo en el entorno laboral de MTV?
2. ¿Qué tipo de procesos operaron en MTV?
3. ¿Qué tipo de roles adoptan los directivos en MTV?
4. ¿Cómo maneja la diversidad MTV?

CAPÍTULO 2

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar el marco en que se empezó a desarrollar la teoría de la administración.
2. Describir cómo se puede aplicar la teoría.
3. Diferenciar la escuela de la administración científica, la escuela de la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la escuela de la ciencia de la administración.
4. Entender el contexto histórico en el que se desarrollaron el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y el enfoque de compromiso dinámico dentro de la teoría de la administración.

INTRODUCCIÓN

EL APÓSTOL DE LA PRODUCCIÓN EN MASA[1]

Henry Ford y el Modelo T llevan muchos años siendo símbolos de la era industrial moderna. Incluso el crecimiento y el éxito posteriores de General Motors, la rival de Ford, se debieron, en gran parte, a que GM tuvo que encontrar una respuesta innovadora para enfrentarse al Modelo T. En gran medida, el enfoque gerencial de Henry Ford, así como la teoría administrativa que prefería, son paradigma de mucho de lo constructivo y de lo imperfecto de los primeros enfoques de la administración.

Henry Ford, hijo de un inmigrante irlandés pobre, nació en 1863 y creció en una granja en los campos de Michigan. Le fascinaban las máquinas y era muy hábil para reparar o mejorar casi cualquier artefacto. Inició su Ford Motor Company en 1903 y, para 1908, había construído el Modelo T.

En los primeros años del presente siglo, cuando se introdujeron los automóviles, éstos eran símbolo de posición social y riqueza, así como propiedad casi exclusiva de los ricos. Ford quería que la situación cambiara; el Modelo T sería para las masas, un auto al alcance de casi todo el mundo. Entendió que la única manera de producir dicho auto era fabricar un gran volumen a bajo costo. Ford concentró las actividades fabriles en la eficiencia, mecanizándolas en la medida de lo posible y descomponiendo las tareas en sus elementos mínimos. Un obrero efectuaba la misma tarea una y otra vez; no producía una parte terminada, sino sólo una de las operaciones necesarias para producir el todo; a continuación, la parte incompleta pasaba a manos de otro obrero, quien contribuía con la siguiente operación. Ford logró eficiencias notables: aunque la producccíón del primer Modelo T requería 12 horas de trabajo, en 1920, sólo 12 años después, Ford producía un Modelo T por minuto. Para 1925, en la cúspide de la popularidad del auto, el Modelo T salía de la línea de montaje de Ford a razón de uno cada 5 segundos.

> *Ford decidió sencillamente duplicar los salarios con objeto de conseguir al mejor personal...*

Sin embargo, la mecanización de la fábrica tuvo algunas consecuencias negativas. Cuanto más presionaba Ford a sus trabajadores más descontento había. En 1913, la rotación de personal fue de 380 por ciento y Ford tenía que contratar diez trabajadores por cada uno de los que necesitaba en realidad para que la línea de montaje no se detuviera. Ford tomó una medida sin precedente para su época al duplicar los salarios con objeto de conseguir al mejor personal y motivarlo para que trabajara con más ahínco. Tras el anuncio de que se duplicarían los salarios, miles y miles de hombres se presentaron todos los días a la planta de Ford en busca de trabajo. Fue necesario llamar a la policía para controlar a la multitud.

A su muerte, en 1945, la fortuna de Ford pasaba de 600 millones de dólares. Dejó su marca indeleble en la industria y en la sociedad de Estados Unidos. Su nombre es sinónimo de la producción en masa y del desarrollo de la teoría moderna de la administración. →

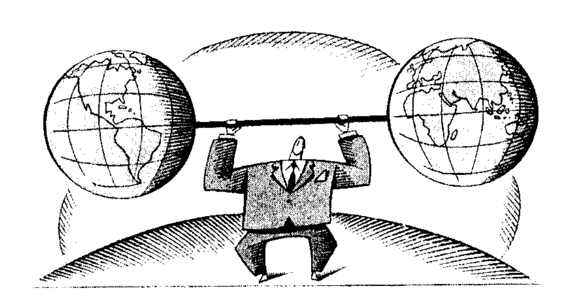


EMPIEZA UNA REVOLUCIÓN. Henry Ford sale de paseo en su primer auto.

La mayoría de las personas asocia a Henry Ford con el Modelo T, el automóvil de precio asequible, producido en masa y que cambió a la sociedad. Sin embargo, Ford también es importante como teórico de la administración porque desarrolló ideas sobre el funcionamiento de las organizaciones. Es más, contrató a teóricos, como Frederick Winslow Taylor, y les ofreció la oportunidad de aplicar sus teorías de la administración. En este capítulo se verá cómo se desarrollaron diferentes teorías de la administración y cómo han ido evolucionando. Sin embargo, primero se analizarán algunas de las ideas iniciales sobre cómo dirigir las organizaciones con eficacia.

PRIMERAS IDEAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común. Dos ejemplos notables e ilustrativos son los escritos que nos heredaron Nicolás Maquiavelo y Sun Tzu.



MAQUIAVELO Y SUN TZU: VIEJOS ESTRATEGAS

Aunque el calificativo "maquivélico" se suele usar para describir a oportunistas astutos y manipuladores, Maquiavelo creía firmemente en las virtudes de la república. Esto salta a la vista en *Los discursos*, libro escrito por Maquiavelo en 1531, cuando vivía en la antigua república italiana de Florencia. Los principios que planteó se pueden adaptar y aplicar a la administración de las organizaciones contemporáneas.[2]

1. Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella.
2. Si bien una persona puede iniciar una organización, "ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla."
3. Un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad.
4. Un gerente que pretende cambiar una organización establecida "debe conservar, cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas."

Otra obra clásica que ofrece sus conocimientos a los administradores modernos es *El arte de la guerra*, escrita por Sun Tzu, el filósofo chino, hace más de dos mil años. La obra fue modificada y usada por Mao Tse Tung, fundador de la República Popular China en 1949. Entre los postulados de Sun Tzu cabe destacar los siguientes:[3]

1. Cuando el enemigo avanza, ¡hay que retirarse!
2. Cuando el enemigo se detiene, ¡hay que hostigarlo!
3. Cuando el enemigo pretende evitar el combate, ¡hay que atacarlo!
4. Cuando el enemigo se retira, ¡hay que perseguirlo!



UNA ORGANIZACIÓN CON UNA LARGA HISTORIA.
La Iglesia Católica Romana es una organización con una estructura y una jerarquía formales, que ha existido desde mucho antes de que el término "administración" fuera de uso común.

Aunque estas reglas pretendían ser una guía para la estrategia militar, desde hace mucho se han utilizado en la planeación de una estrategia para enfrentar a empresas competidoras. Cuando estudie el capítulo sobre estrategia y planificación, recuerde las palabras de Sun Tzu.

A pesar de que ni Maquiavelo ni Sun Tzu trataron de elaborar una teoría de la administración *per se*, sus conceptos nos enseñan una lección histórica importante. La administración no se originó en Estados Unidos ni en este siglo. Al analizar la administración en las organizaciones desde la perspectiva de nuestro tiempo y lugar concretos, debemos tener cuidado de no colocarnos anteojeras culturales ni históricas. ◆

Antes de seguir presentando las principales teorías de la administración, dediquemos unos instantes a analizar por qué el estudio de la teoría de la administración le servirá para entender la administración y las complejas organizaciones del presente.

¿POR QUÉ ESTUDIAR TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN?

teoría: Grupo coherente de supuestos presentados para explicar la relación entre dos o más hechos observables, así como para ofrecer una base sólida para pronosticar los acontecimientos futuros.

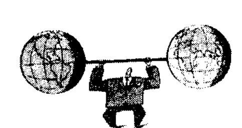
Las teorías son perspectivas que le sirven a las personas para explicar sus experiencias en el mundo. En un sentido formal, una **teoría** es un grupo congruente de supuestos que se formulan con objeto de explicar las relaciones entre dos o más hechos observables. John Clancy dice que estas perspectivas son "poderes invisibles", subrayando con ello diversas aplicaciones cruciales de las teorías y la forma "invisible" con la que abordamos nuestro mundo.[4]

En primera instancia, las teorías nos ofrecen un *enfoque estable* para entender lo que experimentamos. Una teoría presenta criterios para determinar lo que es importante. En el caso de Henry Ford, la abundancia y la docilidad de los trabajadores fue un factor importante para las teorías sobre su negocio. Es decir, su teoría de la administración incluía, entre otras cosas, este supuesto sobre la oferta de mano de obra.

En segunda, las teorías permiten *comunicarnos con eficiencia* y, por consiguiente, involucran relaciones cada vez más complejas con otras personas. Imagínese lo frustrado que se sentiría usted si, en su trato con los demás, ¡siempre tuviera que definir desde los supuestos más básicos del mundo en que vive! Como Ford y sus gerentes entendían perfectamente su teoría sobre la producción de automóviles, podían interactuar sin problema al enfrentar los desafíos de todos los días.

En tercera, las teorías nos permiten, de hecho son un reto, *seguir aprendiendo* cosas sobre nuestro mundo. Por definición, las teorías tienen límites; cualquier teoría sólo puede abarcar cierto espacio. Conscientes de ello, más valdría que nos preguntáramos si existen otras alternativas para contemplar el mundo (sobre todo cuando parece que nuestras teorías ya no "encajan" con nuestra experiencia) y que consideráramos las consecuencias de adoptar otras ideas. Los dos casos siguientes son muy instructivos.

Uno de los ejemplos se refiere a la política mundial. Cabe decir que, durante años, la teoría de la llamada Guerra Fría dominó las actividades diplomáticas entre Estados Unidos y la Unión Soviética. En el transcurso de esos años, la mayor parte de los diplomáticos y mandos militares no pensaba en cómo sería el mundo si la Guerra Fría se acabara. Ahora, sin embargo, la teoría de la "Guerra Fría" ya no encaja en nuestra experiencia, y los funcionarios del gobierno y los militares, así como los gerentes de otras organizaciones, están desarrollando rápidamente otras teorías para tratar con quienes fueran enemigos, en forma más cooperativa.[5] Por ejemplo, la descomposición de la Unión Soviética y la lucha de Rusia por alcanzar una estabilidad financiera han dejado sin empleo a algunos de los mejores científicos del mundo, que luchan con equipo deficiente y están dispuestos a trabajar por sueldos muy bajos. Ante esta coyuntura, algunas empresas estadounidenses, como Corning, American Telephone and Telegraph y United Technologies, han aprovechado la oportunidad que se les presenta y han financiando instalaciones para la investigación en Rusia.[6]



El otro caso nos remonta a Henry Ford. Ford ha sido blanco de críticas porque no aprovechó su enfoque para aprender más sobre otras formas de administrar mejor su compañía. Mientras que la única opción que Ford dejaba a sus clientes se refería al precio (¡que *era* muy atractivo!), Alfred Sloan estaba transformando a General Motors. A partir de la década de 1920, Sloan rechazó parte de la teoría de Ford para dirigir su negocio y optó por buscar otras formas de diseñar automóviles y de organizar la producción y la distribución.[7] La estrategia de la mercadotecnia de GM siempre había sido comercializar autos que interesaran a diferentes segmentos del público, en todo el país. Sloan constituyó divisiones independientes, sujetas a la dirección central de la oficina matriz, para comercializar las líneas de Buick, Oldsmobile, Pontiac, Cadillac y Chevrolet. A diferencia de Ford, cada tipo de auto tenía una distinción y diferencia de precio.[8]

En este capítulo, se analizarán cuatro escuelas del pensamiento de la administración.[9] La *escuela de la administración científica,* la *escuela de la teoría clásica de la organización,* la *escuela conductista* y la *escuela de la ciencia de la administración.* Si bien estas escuelas o enfoques teóricos se desarrollaron en secuencia histórica, las ideas posteriores no *sustituyeron* a las anteriores. En cambio, cada nueva escuela ha tendido a complementar a las anteriores o a coexistir con ellas. Por otra parte, cada escuela ha seguido evolucionando y algunas incluso, se han fusionado con otras.[10] Esto nos lleva a tres posiciones integradas ante la administración: el *enfoque de sistemas,* el *enfoque de contingencias* y lo que hemos llamado el *enfoque del compromiso dinámico.* La figura 2-1 muestra la fecha aproximada en que surgieron cada uno de estos enfoques teóricos, así como los hechos históricos clave que marcaron la aparición de cada corriente de pensamiento sobre las organizaciones y la administración.

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus *relaciones en momentos* concretos de la historia. Una de las lecciones centrales del presente capítulo, y del libro en general, es que los problemas y tribulaciones de las personas que nos antecedieron en dirigir la suerte de las organizaciones formales nos pueden enseñar algo. Conforme usted vaya estudiando la teoría de la administración, verá que aunque la preocupación *concreta* de Henry Ford y la de Alfred Sloan son muy diferentes de las preocupaciones de los gerentes de mediados de la década de 1990, aún se conservan las tradiciones que iniciaron estos hombres mucho antes de nuestros días. Con la presencia de una estructura de relaciones y tiempo, nos podemos poner en sus zapatos como estudiantes de administración.

Suponga que usted está dirigiendo una siderúrgica, una fábrica textil o una de las plantas de Ford a principios del siglo XX, en Estados Unidos. Su fábrica cuenta con miles de trabajadores. Se trata de una empresa a una escala que no tiene precedente en la historia de Occidente. Muchos de sus empleados crecieron en comunidades agrícolas. Las rutinas industriales les son nuevas. Además, muchos de sus empleados son inmigrantes de otras tierras. No hablan bien inglés, si es que lo hablan. En estas circunstancias, usted como directivo, probablemente, sentirá mucha curiosidad por saber cómo establecer relaciones laborales con estas personas. Su eficacia administrativa depende de la medida en que usted entienda qué es importante para estas personas. Es posible equiparar los retos de hoy con algunos de los existentes a principios del siglo XX. En la década de 1980, 8.7 millones de extranjeros ingresaron a Estados Unidos y pasaron a engrosar el mercado de la mano de obra. Éstos, con



FIGURA 2-1 **Teorías básicas de la administración: un panorama general**

In Search of Excellence se convierte en un éxito (mediados de la década de 1980)

Los "estercoleros" empiezan a exhibir a los negocios (1902)

Empieza la gran depresión

Deming dicta conferencias sobre la calidad en Japón

Constitución de Apple Corp. (1977)

Se instituye el premio Baldrige (1987)

1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990

Escasez de mano de obra

Primera Guerra Mundial (1914-1918)

Segunda Guerra Mundial (1941-1945)

Movimientos de protesta (mediados de los años sesenta a principios de los setenta)

Introducción de la PC de IBM (1981)

Entra en vigor la división de AT&T (1 enero de 1984)

ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

ESCUELA DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

ESCUELA CONDUCTISTA

CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

ENFOQUE DE SISTEMAS

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

ENFOQUE DEL COMPROMISO DINÁMICO

frecuencia, manifiestan una clara necesidad en cuanto a sus capacidades y su habilidad con el idioma, muy parecida a la existente antes de ellos, cuando se presentó el advenimiento de la era industrial.[11]

Las primeras teorías sobre la administración fueron intentos por tratar de conocer a estos novatos para la vida industrial, a finales del siglo XIX y principios del XX, en Europa y Estados Unidos. En esta sección, se repasará una serie de conocidos enfoques acerca de la teoría de la administración de los primeros días, que abarcan la administración científica, la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la ciencia de la administración. Conforme estudie estos enfoques, recuerde algo muy importante: los gerentes y teóricos que desarrollaron estos supuestos sobre las relaciones humanas lo hicieron con pocos precedentes. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo. Por consiguiente, usted puede pensar que los supuestos que plantearon resultan sencillas o poco importantes, pero fueron cruciales para Ford y sus contemporáneos.

ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

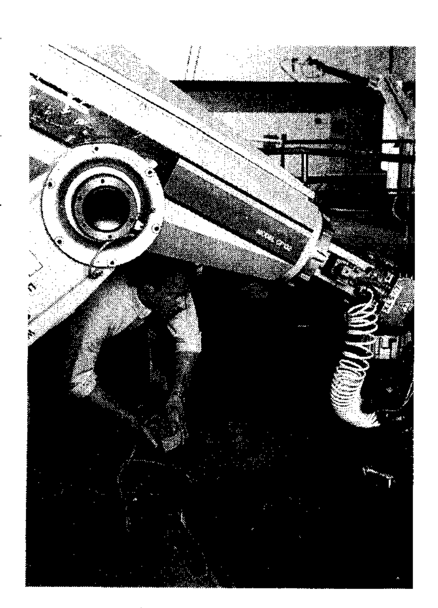
teoría de la administración científica: Enfoque de la administración formulado por Frederick W. Taylor y otros entre 1890 y 1930, que pretendía determinar, en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea, así como para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores.

La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la **teoría de la administración científica**.

FREDERICK W. TAYLOR

Frederick W. Taylor (1856-1915) fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:[12]

1. *El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración*, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. *La selección científica de los trabajadores*, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. *La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.*
4. *La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.*



UN LEGADO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. Un ingeniero de General Electric usa una caja maestra para enseñarle a un robot industrial a realizar tareas que han sido analizadas mediante estudios de movimientos.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una "revolución total de la mentalidad" de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.

Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizaban una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que le pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa "científicamente correcta", con lo que beneficiaría tanto a la empresa como al trabajador.

sistema de tasas diferenciales: Sistema de remuneración postulado por Frederick W. Taylor que entraña pagar salarios más altos a los trabajadores más eficientes.

Así, se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su plan el **sistema de tasas diferenciales**.

CONTRIBUCIONES DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad de la que Taylor podría haber imaginado jamás. Este "milagro" de producción es sólo uno de los legados de la administración científica. Además, sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales, desde los servicios del ramo de la comida rápida, hasta la capacitación de cirujanos.[13]

LIMITACIONES DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Si bien los métodos de Taylor produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldos en una serie de casos, los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que trabajar más y a mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal.

Es más, el sistema de Taylor significaba, claramente, que los tiempos eran esenciales. Sus críticos se oponían a las condiciones "aceleradas" que ejercían una presión desemedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor velocidad. La importancia concedida a la *productividad*, y por extensión a la *rentabilidad*, hizo que algunos gerentes explotaran a trabajadores y clientes. En consecuencia, aumentó la cantidad de trabajadores que se sindicalizaron y que, con ello, reforzaran el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero-patronales durante muchos decenios.

HENRY L. GANTT

Henry L. Gantt (1861-1919) trabajó con Taylor en varios proyectos. Empero, cuando empezó a trabajar por su cuenta dando asesorías como ingeniero industrial, Gantt empezó a reanalizar el sistema de incentivos de Taylor.

Gantt abandonó el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y, a cambio, presentó otra idea. Cada uno de los trabajadores que terminara la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos. Además, aumentó otro aliciente. El *supervisor* obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían. Según Gantt, esto motivaría que los supervisores prepararan a sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo.

El avance de cada uno de los trabajadores era calificado públicamente y registrado en las columnas individuales de gráficas, en negro cuando el trabajador llegaba al parámetro y en rojo cuando no lo hacía. Además, Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción; la "gráfica de Gantt" se sigue usando en nuestros días. De hecho, está traducida a ocho idiomas y se usa en todo el mundo. Desde la década de 1920, se usa en Japón, España y la Unión Soviética. Además, sentó las bases en dos instrumentos para graficar, que fueron inventados para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: el Método de la Ruta Crítica (CPM por sus siglas en inglés), inventado por Du Pont y la Técnica para la Revisión y Evaluación de Programas (PERT por sus siglas en inglés), desarrollados por

la Armada de Estados Unidos. El Lotus 1-2-3 también es una aplicación creativa de la gráfica de Gantt.[14]

LOS GILBRETH

Frank B. y Lillian M. Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972) contribuyeron al movimiento de la administración científica en equipo, formado por marido y mujer. Lillian y Frank colaboraron con estudios sobre la fatiga y el movimiento, y se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual. Para ellos, el fin último de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano.

Según ellos, el movimiento y la fatiga estaban entrelazados, y con cada movimiento que se eliminaba, se reducía la fatiga. Con cámaras de cine, trataron de encontrar la mayor economía de movimientos posible para cada tarea, con objeto de elevar los resultados y disminuir la fatiga. Los Gilbreth afirmaban que el estudio de los movimientos mejoraría el ánimo de los trabajadores, en razón de los beneficios físicos evidentes y porque demostraba la preocupación de la gerencia por el trabajador.

ESCUELA DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

teoría clásica de la organización: Un primer intento, encabezado por Henri Fayol, para identificar los principios y las capacidades básicas de la administración eficaz.

La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La **teoría clásica de la organización** surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo las fábricas.

HENRI FAYOL

Henri Fayol (1841-1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha.

Fayol se parecía mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las *funciones de la organización*, mientras que Fayol se interesaba por la *organización total* y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. El documento 2-1 contiene los 14 principios de la administración que Fayol "tenía que aplicar con más frecuencia".[15] Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales.

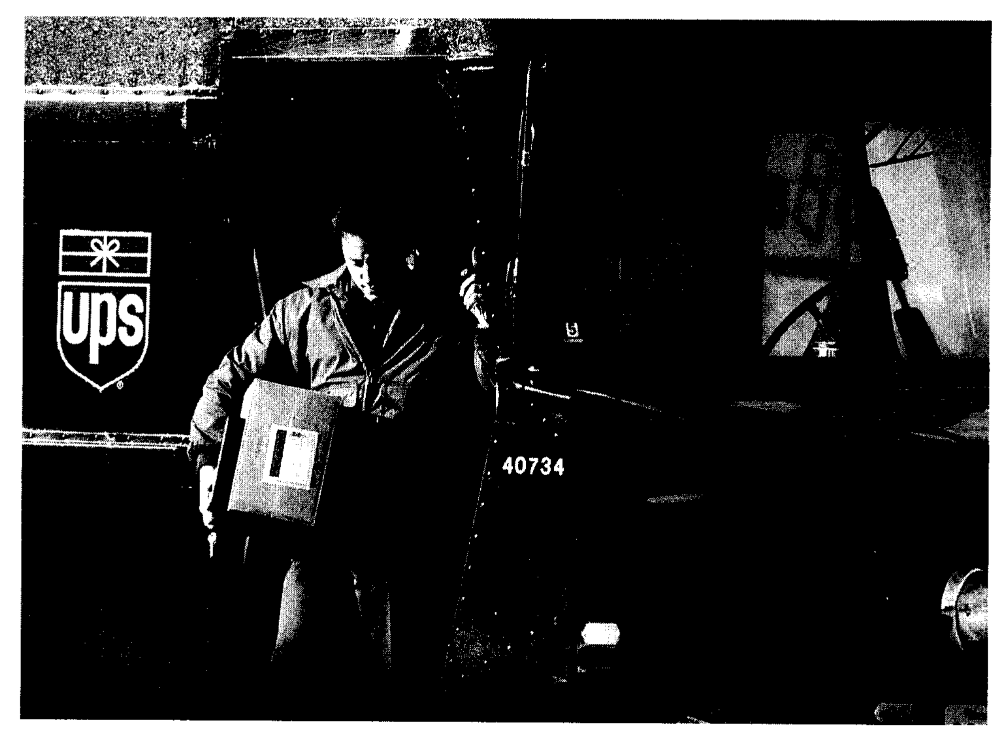
MAX WEBER

El sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos

DOCUMENTO 2-1 **Los 14 principios de la administración de Fayol**

1. *División del trabajo.* Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
2. *Autoridad.* Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad *formal* les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad *personal* (por ejemplo, la experiencia pertinente).
3. *Disciplina.* Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
4. *Unidad de mando.* Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
5. *Unidad de dirección.* Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
6. *Subordinación del interés individual al bien común.* En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
7. *Remuneración.* La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
8. *Centralización.* Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.
9. *Jerarquía.* La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
10. *Orden.* Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
11. *Equidad.* Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. *Estabilidad del personal.* Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
13. *Iniciativa.* Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
14. *Espíritu de grupo.* Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

Fuente: Henri Fayol, *Industrial and General Administration*, traducción de J. A. Coubrough (Ginebra: Instituto Internacional de Administración, 1930).



UNA BUROCRACIA CON ÉXITO. United Parcel Service (UPS) es una organización burocrática con una clara división del trabajo, una jerarquía fija de autoridad y reglamentos bien definidos. La automatización, la computarización y los principios de la administración científica mejoran su eficiencia.

burocracia: Organización con una estructura jerárquica y formal establecida; también se refiere al proceso de estructuración formal dentro de una organización.

muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.[16] Consideraba que la organización ideal era una **burocracia** con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Hoy, casi siempre pensamos que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Sin embargo, debemos tener cuidado de no aplicar la connotación negativa que atribuimos a la palabra *burocracia* cuando la vemos en Weber. Él, como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a la eficiencia y la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford. Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisiorio.

Si bien la burocracia tiene éxito en muchas compañías, en los competidos mercados mundiales de la década de 1990, organizaciones como General Electric y Xerox se han convertido en "aniquiladoras de la burocracia", han tirado a la basura los organigramas y los han reemplazado con constelaciones siempre cambiantes de equipos, proyectos y alianzas, con el propósito de desatar la creatividad de los empleados.[17]

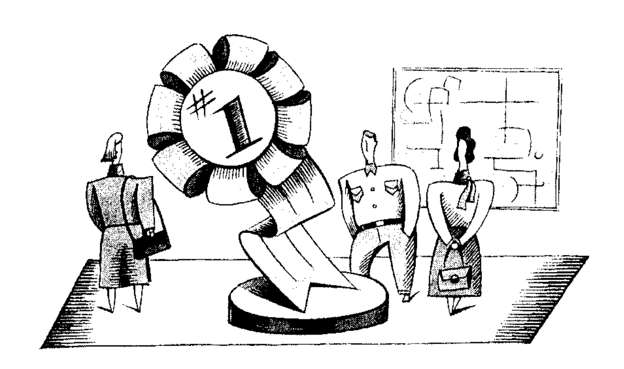
MARY PARKER FOLLETT

Mary Parker Follett (1868-1933), fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Además, introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el

campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y de la administración.

Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era "el arte de hacer las cosas mediante personas".[18] Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes (que giraban las órdenes) y los subordinados (que aceptaban las órdenes) oscurecía su asociación natural. Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, el modelo de control "holístico" de Follett no sólo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología.

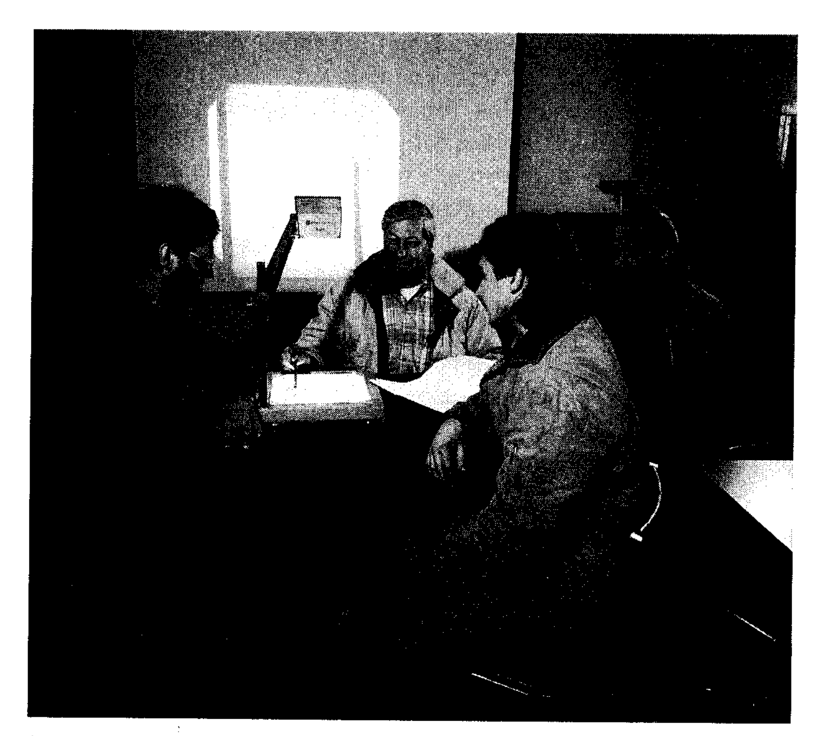
El modelo de Follett fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. Follett, al incluir explícitamente el entorno de la organización en su teoría, preparó el camino para que la teoría de la administración incluyera una serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras. En este sentido, hay toda una serie de teorías de la administración moderna que rinde tributo a Follett.



RELACIONES Y CALIDAD EN HOME DEPOT

Home Depot, el detallista más grande de Estados Unidos de materiales para el hogar, aplica muchos de los conceptos de Follett. Antes de abrir una nueva tienda Home Depot, todos los empleados reciben capacitación durante unas cuatro semanas. Para estar en contacto y reforzar la información sobre la empresa, el detallista sostiene reuniones trimestrales, los domingos por la mañana, con sus 23,000 empleados, usando una conexión de satélite para cubrir por televisión todas las tiendas. Las reuniones llevan el nombre de "Desayuno con Bernie y Arthur" (fundadores de Home Depot). La transmisión televisada es interactiva y permite el intercambio de información, pues los empleados pueden llamar por teléfono a los ejecutivos máximos de la compañía para hacerles preguntas. Home Depot también cuenta con una estación interna de televisión que produce programas diseñados para enseñar, a los empleados nuevos de las tiendas, el "espíritu de servicio" de Home Depot.

Home Depot también educa a los clientes. Las tiendas ofrecen clínicas, con representantes de los proveedores o con personal propio, sobre cómo realizar una serie de proyectos para mejorar los hogares. Home Depot también se esfuerza por superarse usando las experiencias y las sugerencias de los clientes. Por ejemplo, cuando los contratistas pidieron una caja de salida especial, próxima a las estanterías de maderos, Home Depot los complació y encontró que el cambio aceleraba el movimiento de las cajas de salida de la tienda. El espíritu de equipo, el compartir información y el servicio de calidad para los clientes que definen a Home Depot, la han convertido en un elemento dominante en la industria de los materiales para casas, con ventas por 115 mil millones de dólares. En 1993, entre las 404 sociedades más grandes de Estados Unidos, Home Depot fue clasificada en el segundo lugar entre las empresas dignas de admiración.[19] ◆



LA IMPORTANCIA DEL GRUPO. Follett se adelantó a su tiempo cuando reconoció el poder que se deriva de la combinación de los diversos talentos de un grupo, como en el caso de este equipo de Globe Metallurgical, ganadora del premio Baldrige en 1988.

CHESTER I. BARNARD

Chester Barnard (1886-1961), como Follett, introdujo elementos a la teoría clásica que serían desarrollados por escuelas posteriores. Barnard, que asumió la presidencia de Bell de Nueva Jersey en 1927, aprovechó su experiencia laboral y sus vastos conocimientos de sociología y filosofía para formular teorías sobre las organizaciones. Según Barnard, las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales. Así, Barnard llegó a su tesis principal: una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente y subsistir si las metas de la organización guardan equilibrio con los propósitos y las necesidades de los individuos que trabajan en ella. Así, Barnard estaba estableciendo el principio de que la gente puede trabajar con relaciones estables y benéficas, para las dos partes, con el tiempo.

Por ejemplo, las personas, para alcanzar sus metas personales dentro de los límites de la organización formal, se reúnen en grupos informales como lo serían las pandillas. La empresa, para asegurar su supervivivencia, debe usar estos grupos informales con eficacia, aun cuando sus fines, en ocasiones, sean contrarios a los objetivos de la gerencia. El hecho de que Barnard reconociera la importancia y la universalidad de esta "organización informal" significó una contribución importantísima para el pensamiento de la administración.

zona de indiferencia (área de aceptación): Según Barnard y Simon, respectivamente, las propensiones que condicionan a las personas a aceptar órdenes que caben dentro de un rango conocido de responsabilidad o actividad.

Barnard pensaba que los fines personales podrían guardar equilibrio con los de la organización si los gerentes entendían la **zona de indiferencia** de los empleados; es decir, aquello que los empleados harían sin cuestionar la autoridad del gerente. Evidentemente, cuanto mayor la cantidad de actividades que cupieran dentro de la zona de indiferencia de los empleados (lo que aceptaría el empleado), tanto mayor la cooperación y la ausencia de problemas en una organización. Barnard también pensaba que los ejecutivos tenían la obligación de imbuir en sus empleados un sentimiento a favor de fines morales. Para ello, ten-

EFICIENCIA Y LA FÁBRICA

[En 1908, siguiendo los consejos de Walter Flanders, experto en eficiencia], Ford compró terrenos en Highland Park, donde pretendía aplicar las ideas más modernas sobre producción, concretamente las de Frederick Winslow Taylor. Taylor había profetizado que éstas producirían una racionalidad absoluta en el proceso industrial. La idea consistía en separar cada función en unidades mucho más pequeñas, de tal manera que cada una se pudiera mecanizar y acelerar y, más adelante, fluir en una línea recta de producción de piezas pequeñas que iban creciendo constantemente. El proceso empezó a cambiar en la primavera de 1913. La primera pieza de la línea de montaje moderna fue el magneto serpentín. Antes, un obrero —y tenía que ser uno especializado— producía un magneto volante de principio a fin. Un buen empleado podía producir entre 34 y 40 al día. Sin embargo, ahora había una línea de montaje de magnetos, dividida en 29 operaciones diferentes, realizadas por 29 hombres. Con el viejo sistema se requerían 20 minutos para producir un magneto, ahora se requerían 13.

Ford y su gente no tardaron en aplicar el mismo razonamiento al resto de la fábrica. En seguida, impusieron un sistema comparable para el montaje de motores y transmisiones. Después, en el verano de 1913, atacaron el montaje final que se había convertido en un cuello de botella, porque el resto del proceso se había acelerado. Los obreros [ahora maniobraban] a la mayor velocidad posible alrededor de un objeto metálico estacionado, el auto que estaban armando. Si los hombres podían permanecer estacionados mientras el auto semiterminado se movía a lo largo de la línea pasando de unos a otros, entonces los trabajadores desperdiciarían menos tiempo, tiempo de Ford.

Charles Sorensen, que se convertiría en el principal personaje de producción de Ford [inició la línea de montaje transportando], lentamente el chasis de un Modelo T con un montacargas a lo largo de 250 pies de la fábrica, tomando el tiempo del proceso. Atrás de él, iban seis obreros que levantaban *partes de estibas* cuidadosamente distanciadas sobre el suelo y las colocaban en el chasis ... [En breve] los avances fueron más rápidos ... [Con la instalación de una banda transportadora automática] Ford pudo montar un auto en [93 minutos] ... Apenas unos años antes, en la época del montaje estático de los chasis, el récord de montaje de un auto había sido de 728 horas de trabajo de un hombre. Los ejecutivos de Ford celebraron su triunfo con una cena en el Hotel Pontchartrain de Detroit. Como venía al caso, montaron una banda simple a un motor de cinco caballos de fuerza y una cadena de bicicleta y usaron la banda para servir los alimentos a lo largo de la mesa, en signo típico del espíritu, la camaradería y la confianza de esos primeros días.

Diecinueve años y más de 15 millones de autos después, cuando un reacio Ford llegó a la conclusión de que tenía que dejar de producir el Modelo T, el balance de la compañía sumaba 673 millones de dólares. No se trataba sólo del éxito de una compañía, era también el principio de una revolución social. El propio Ford [pensaba] que había logrado un avance para el hombre común y corriente. "La producción en masa", escribiría más adelante, "antecede al consumo en masa y lo permite porque reduce los costos, dando lugar a un uso más cómodo y un precio más asequible".

[Como era de esperar], el precio del Modelo T siguió bajando, de 780 dólares en el ejercicio fiscal de 1910-1911 a 690 dólares el año siguiente y, después, a 600, a 550 y, antes de la Primera Guerra Mundial, a 360. A ese precio, Ford vendió 730,041 autos, produciendo más que nadie en el mundo.

Henry Ford, hijo de inmigrante y aprendiz de maquinista, se había convertido en un hombre millonario. Lo había logrado aventurándose y aplicando con éxito la teoría de la administración industrial. Sin embargo, tanto sus prácticas como su personalidad despertaban la ira de quienes criticaban su actitud implícita hacia las "masas" para las cuales había perfeccionado y puesto precio a su Modelo T. Por ejemplo, algunos consideraban que la duplicación de los salarios en 1914, que recibiera tanta publicidad, era una maniobra para desviar las relaciones obrero-patronales; otros pensaban que era un plan para reforzar el poderío paternalista de Ford sobre quienes dependían de él para su sustento. Además, Ford se opuso, con terquedad, a que sus empleados se sindicalizaran, incluso hasta mucho después de que sus principales competidores habían firmado contratos con sindicatos obreros. La represión por parte de policías de la compañía contra los "agitadores" sindicales era común en la fábrica hasta que, por fin, tras perder una elección realizada por el Consejo Nacional para las Relaciones con los Obreros [oficina de gobierno constituida en 1935 para confirmar el derecho de los obreros en cuanto a las negociaciones colectivas], Ford firmó un contrato con el sindicato United Auto Workers en 1941. →



EN TODA ORGANIZACIÓN EXISTEN GRUPOS INFORMALES. Al identificar la "organización informal", Barnard promovió la conveniencia de reconocer y usar los grupos informales de los centros de trabajo, como el que aparece en la foto.

drían que aprender a pensar de forma que trascendiera su estrecho interés, para establecer un compromiso ético con la sociedad. Aunque Barnard habló de la importancia de los gerentes *ejecutivos*, también prestó bastante atención al papel del trabajador individual "como factor estratégico básico de la organización". Al ir más allá y establecer que la organización es una empresa en la que cooperan individuos que trabajan reunidos en forma de *grupos*, montó el escenario para el desarrollo de gran parte del pensamiento actual de la administración.[20]

Por ejemplo, la compañías están recurriendo cada vez más a usar equipos. De hecho, algunas son partidarias de que los equipos sean los ladrillos que construyen la organización. Como los equipos suelen estar autoadministrados, casi no cuentan con roles de supervisión. La gerencia marca el curso, estableciendo un fin común para cada equipo, y les adjudica la responsabilidad de metas de desempeño medibles. Empresas como Motorola, DuPont, AT&T y General Electric están avanzando en esta dirección.[21] En el capítulo 18 se analizarán los equipos con más detenimiento.

ESCUELA CONDUCTISTA: LA ORGANIZACIÓN SON LAS PERSONAS

escuela conductista: Grupo de estudiosos de la administración, con estudios de sociología, psicología y campos relacionados, que usan sus conocimientos interdisciplinarios para proponer formas más eficaces para dirigir a las personas en las organizaciones.

La **escuela conductista** surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el "lado personal" de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

relaciones humanas: Manera en que los gerentes interactúan con otros empleados o reclutas.

El término **relaciones humanas** se suele usar, en un sentido general, para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces; cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces. El movimiento de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces.

LOS EXPERIMENTOS DE HAWTHORNE. El movimiento de las relaciones humanas partió de una afamada serie de estudios realizada en Western Electric Company entre 1924 y 1933. Con el tiempo, éstos se conocieron como "los estudios de Hawthorne", porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. Los estudios de Hawthorne, en un principio, fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros; un tipo de interrogante que Frederick Taylor y sus compañeros bien podrían haber abordado.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de Western Electric dividieron a los empleados en grupos piloto, sujetos a cambios deliberados en la iluminación, y grupos de control, cuya iluminación permanecía constante a lo largo de los experimentos. Los resultados de los experimentos fueron contradictorios. Cuando se aumentaba la iluminación del grupo piloto, la productividad tendía a elevarse, aunque en forma errática. Sin embargo, cuando se empeoraba la iluminación, el grupo piloto también tendía a incrementar la productividad. El misterio se complicó porque la producción del grupo de control también se elevó en el transcurso de los estudios, aunque no hubo cambios en la iluminación. Era evidente que otro elemento, además de la iluminación, influía en los resultados de los obreros.

En otra serie de experimentos, un pequeño grupo de obreros fue enviado a una habitación independiente, donde se alteraron una serie de variables: se elevaron los salarios, se introdujeron periodos de descanso de diferente duración, se acortaron la semana y la jornada laborales. Los investigadores, que en esta ocasión actuaron como supervisores, también permitieron que los grupos eligieran sus periodos de descanso y que opinaran en cuanto a otros cambios sugeridos. De nueva cuenta, los resultados fueron contradictorios. Los resultados tendían a mejorar con el tiempo, pero también mejoraban y empeoraban en forma errática. A la mitad de esta serie de experimentos, Elton Mayo (1880-1949) y algunos compañeros de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson, iniciaron su participación.

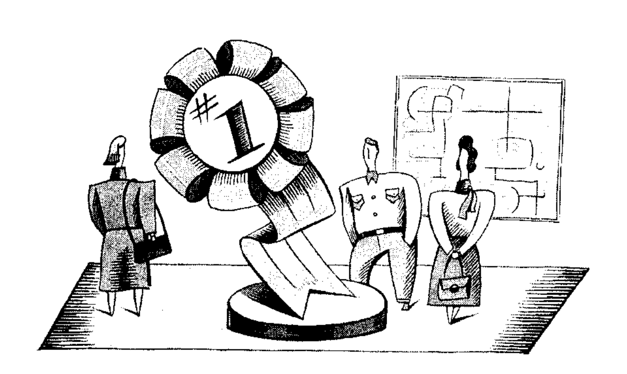
En estos experimentos, y otros subsiguientes, Mayo y sus colaboradores decidieron que una compleja cadena de actitudes afectaba los aumentos de productividad. Como los grupos piloto y los de control fueron separados para darles atención especial, éstos desarrollaron un orgullo de grupo que los llevó a mejorar sus resultados laborales. Además, la comprensión de los supervisores reforzó su motivación. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el **efecto de Hawthorne**. Como el trato del grupo de control no fue especial en cuanto a supervisión y como no se mejoraron sus condiciones laborales y, sin embargo, sus resultados mejoraron, algunos investigadores (incluso el propio Mayo) especularon que el aumento de productividad del grupo de control se debía a la atención especial que le habían prestado los propios investigadores.

efecto de Hawthorne: Posibilidad de que los trabajadores que reciben atención especial rindan mejores resultados tan sólo porque recibieron dicha atención; una interpretación de los estudios de Elton Mayo y sus colegas.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo —el entorno social de los empleados— tienen una influencia

positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistad con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los "jefes", le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del "hombre social" —movido por necesidades sociales, deseoso de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo— era complemento necesario del viejo concepto del "hombre racional", movido por sus necesidades económicas personales.[22] Hoy, todos estos resultados quizá parezcan normales. Sin embargo, compare lo que Mayo y sus colaboradores consideraron importante, con lo que Ford y Weber consideraron importante, y verá los cambios que estas ideas produjeron en la teoría de la administración.



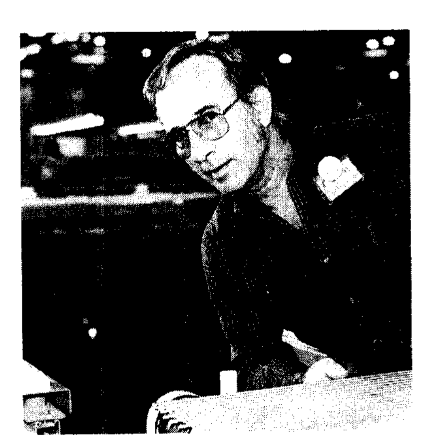
CONCEPTOS DE CALIDAD APLICADOS A TEORÍAS DE RELACIONES HUMANAS

La aplicación de estas teorías de las relaciones humanas es visible en el competitivo ambiente actual. Por ejemplo, con la reestructuración de la competitiva economía global del presente, muchas empresas han tomado la decisión de "reducirse" o de recortar la cantidad de gerentes y trabajadores. Sin embargo, algunas compañías, conscientes de la dinámica que señalan los estudios de Hawthorne han abordado la reducción de personal con mucha cautela. En Sky Chiefs, empresa con ventas por 450 millones de dólares que ofrece servicios para los vuelos de las líneas aéreas, los problemas sufridos por la industria de la aviación, como las guerras de precios, la gran competencia de líneas extranjeras, el envejecimiento de las flotillas y el aumento del precio de los aviones nuevos, afectaron a la compañía directamente. La gerencia, obligada a recortar personal, estaba consciente de que si manejaba el proceso indebidamente y no tomaba en cuenta las necesidades de los empleados, quienes permanecieran después de los recortes formarían un grupo menos leal y unido.

Con objeto de reducir al mínimo los posibles problemas producto del recorte, la gerencia adoptó un "liderazgo de calidad total" que daría a la empresa un marco para aplicar la reestructuración. Invirtió miles de horas y de dólares para financiar procesos de capacitación y superación relacionados con el liderazgo de calidad total. La clave del éxito de la reestructuración fue que, en lugar de que la gerencia dictara qué ocurriría y a quién afectaría, se le otorgaron facultades a los empleados, considerados la médula de la compañía, para facilitar los procesos. Por ejemplo, antes del proceso de reestructuración, los empleados tomaron parte en la evaluación de todas las funciones de la oficina central. La gerencia formó un comité de reestructuración, dirigido por empleados, para que reuniera, interpretara y evaluara datos. A continuación, creó equipos de acción más pequeños para abordar los recortes. Con el propósito de ayudar a quienes serían despedidos, se ofrecieron servicios de asesoría y colocación en el exterior, incluso talleres de grupo para formar redes, técnicas para entrevistas y contratación, además se filmaron videocintas de los empleados para ayudarles en entrevistas futuras.

Ahora, tras la reestructuración, la productividad y la utilidad de las operaciones están aumentando. Los empleados que quedaron han aceptado sus nuevos papeles y responsabilidades y la moral sigue mejorando.[23] ◆

DE LAS RELACIONES HUMANAS AL ENFOQUE DE LA CIENCIA CONDUCTISTA



UNA ACTITUD DE LA TEORÍA Y. Spencer Douglas, empleado de Westinghouse, empresa ganadora del premio Baldrige, dice acertadamente: "Todos se sienten muy orgullosos y todos quieren hacer las cosas lo mejor posible ... Les disgusta sobremanera trabajar en un producto y que la siguiente persona encuentre que han descuidado algo".

Mayo y sus colaboradores fueron los primeros en aplicar el método científico para estudiar a las personas en el entorno laboral. Investigadores posteriores, con preparación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), usaron métodos de investigación más sofisticados, se llamaron "científicos de la conducta", en lugar de "teóricos de las relaciones humanas".

Los científicos de la conducta introdujeron dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticada que la de Mayo y sus contemporáneos. Abraham Maslow y Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "superación personal" de los individuos.[24] Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

En segundo, los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. El ejemplo clásico es la obra de James March y Herbert Simon, de finales de la década de 1950.[25] March y Simon plantearon cientos de proposiciones acerca de los patrones de la conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigarlas en forma científica.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. En general, Maslow sostenía que las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos. En la sociedad contemporánea muchas de las necesidades de los niveles bajos están, normalmente, satisfechas, así que la mayor parte de las personas están más motivadas por las necesidades de niveles más elevados como el ego y la superación personal.

Algunos científicos de la conducta posteriores consideran que incluso este modelo no explica todos los factores que pueden motivar a las personas en el centro de trabajo. Afirman que no todo el mundo pasa siempre de un nivel de necesidades al siguiente. Para algunas personas, el trabajo sólo representa un medio para satisfacer las necesidades de orden inferior. Otras, sólo se sienten satisfechas realizando sus necesidades de orden superior; incluso pueden optar por trabajar en empleos que amenazan su seguridad, si con ello pueden alcanzar metas personales muy singulares. El modelo más realista de la motivación humana, según afirman estos científicos de la conducta, es el de la "persona compleja". Gracias a este modelo, el gerente eficaz está consciente de que no existen dos personas iguales y adapta los enfoques motivacionales de acuerdo con las necesidades individuales.

En la medida que las empresas estadounidenses hagan más negocios con otras culturas, será importante recordar que estas teorías pueden tener limitaciones culturales. Por ejemplo, la pirámide de las necesidades de Maslow no describe un proceso universal de las motivaciones. En otros países, el orden de la pirámide puede ser muy diferente, dependiendo de los valores del país. En Suecia, la calidad de vida merece el rango más importante, mientras que en Japón y Alemania la seguridad tiene la posición más alta.[26]



teoría X:
Según McGregor, posición tradicional de la motivación que sostiene que a los trabajadores les disgusta trabajar y que es preciso motivarlos por la fuerza, el dinero o las alabanzas.

teoría Y:
Según McGregor, el supuesto de que las personas tienen motivos inherentes para trabajar y hacerlo bien.

McGregor presentó otro ángulo del concepto de la "persona compleja". Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis, que llamó la **Teoría X** y la **Teoría Y**, adoptan posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización. McGregor dice que los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se empeñen más en su trabajo. Por el contrario, los gerentes de la Teoría Y presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran, decididamente, que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo. La teoría Y fue un ejemplo de una concepción de la "persona compleja". Según McGregor, en las organizaciones de la década de 1950, el uso generalizado de la Teoría X era un obstáculo para la administración de la Teoría Y. Nótese que las raíces de la Teoría X parten de los días de la administración científica y de las fábricas fundamentadas en sus principios. Jack Welch, ejecutivo máximo de General Electric, de acuerdo con los postulados de McGregor, argumenta que la gente debe olvidar el viejo concepto del "jefe" y cambiarlo por la idea de que los gerentes ahora tienen la obligación de aconsejar a los grupos, proporcionarles recursos y contribuir a que las personas piensen solas. "Llegaremos a imponer nuestras ideas —dice— sin látigos ni cadenas."

ESCUELA DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

investigación de operaciones:
Técnicas matemáticas para formular modelos y análisis, así como resolver problemas de la administración. También llamada *ciencia de la administración.*

escuela de la ciencia de la administración:
Abordar los problemas de la administración mediante la aplicación de técnicas matemáticas para modelarlos, analizarlos y resolverlos.

A principios de la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña tenía la necesidad imperiosa de resolver una serie de problemas, nuevos y complejos, en la contienda. Los británicos, con su supervivencia en juego, formaron los primeros equipos de investigación de operaciones (I de O). Los ingleses reunieron la experiencia de matemáticos, físicos y otros científicos en los equipos de I de O y dieron grandes pasos en lo tecnológico y lo táctico. Cuando los estadounidenses entraron a la guerra, constituyeron los llamados equipos de **investigación de operaciones**, basándose en el exitoso modelo británico para resolver problemas similares. Los equipos usaron las primeras computadoras para realizar los miles de cálculos que requieren los modelos matemáticos.

Terminada la guerra, la aplicación de la investigación de operaciones a los problemas de la industria resultaba cada vez más evidente. Se estaban empezando a usar nuevas tecnologías industriales y los transportes y las comunicaciones eran cada vez más complejos. Estos avances trajeron consigo un sin fin de problemas que no se podían resolver fácilmente con medios convencionales. Cada vez se recurría más a los especialistas en I de O para ayudar a los gerentes a encontrar respuestas para estos nuevos problemas. Con los años, los procedimientos de la I de O se formalizaron y, ahora, se conocen con el nombre genérico de la **escuela de la ciencia de la administración**.[27]

La escuela de la ciencia de la administración obtuvo popularidad debido a dos fenómenos de la posguerra. En primer lugar, el desarrollo de las computadores de gran velocidad y la comunicación entre computadoras ofreció un medio para atacar problemas de la organización, de gran escala y complejos. En segundo, Robert McNamara aplicó una forma de la ciencia de la administración en Ford Motor Company en las décadas de 1950 y 1960. (Más adelante, aplicó la misma técnica cuando fue secretario de la Defensa durante el gobierno de Johnson.)[28] Cuando los protegidos de McNamara, conocidos como los "muchachos maravilla" empezaron a ocupar puestos gerenciales en Ford y en la industria de Estados Unidos, floreció la escuela de la ciencia de la administración. Si usted está trabajando en una organización donde las decisiones administrativas se toman y justifican "desmenuzando cifras", puede agradecérselo a McNamara y a su generación.

Hoy, el enfoque de la ciencia de la administración para resolver problemas parte del momento en que se constituye un equipo interdisciplinario de especialistas para que analice el problema y proponga un curso de acción para la administración. El equipo formula un modelo matemático que muestra, en términos simbólicos, todos los factores relevantes que repercuten en el problema y su interrelación. También, cambia los valores de las variables del modelo (por ejemplo, incrementa el costo de las materias primas) y analiza las diferentes ecuaciones del modelo con una computadora, y así puede determinar las repercusiones de cada cambio. En última instancia, el equipo de la ciencia de la administración ofrece a la gerencia una base objetiva para que tome su decisión.[29]

La ciencia de la administración representó una forma totalmente nueva de concebir el tiempo. Los complejos modelos matemáticos, y las computadoras para desmenuzar las cifras, hicieron que el pronóstico del futuro con base en el pasado y el presente se convirtiera en una actividad muy popular. Ahora, los gerentes pueden jugar con preguntas de tipo "¿qué pasaría si el futuro fuera así?" que las teorías de la administración anteriores no podían manejar. Por otra parte, la escuela de la ciencia de la administración no presta mucha atención a las relaciones, *per se*, dentro de las organizaciones. Los modelos matemáticos tienden a pasar por alto relaciones como los datos, resaltando datos numéricos que se pueden reunir o calcular con facilidad. Así, cabría criticar que la ciencia de la administración fomenta que sólo se conceda importancia a los aspectos de la organización que se pueden representar con cifras, olvidándose de la importancia de las personas y las relaciones.

AVANCES RECIENTES DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Las teorías ejercen mucha influencia. Cuanto más tiempo usemos una teoría cualquiera, tanto mejor la manejaremos y tanto más tenderemos a no buscar otras, a no ser que las circunstancias nos obliguen a cambiar. Esto explica por qué la teoría "moderna" de la administración es, en realidad, un rico mosaico compuesto por muchas teorías que han perdurado, cuando menos, durante este siglo. Una ventaja de entender esta popularidad concurrente de muchos puntos de vista sobre las organizaciones es que prepara al individuo para sus propias experiencias en la organización. Si el presente capítulo aún no le ha despertado en la mente los muchos estilos administrativos a los que ha estado expuesto, sí le habrá preparado para el día en que, por ejemplo, usted trabaje con un gerente partidario de la "ciencia de la administración" que, a su vez, trabaje con un gerente que cree en alguna de las teorías que se presentan en la siguiente sección. Por el contrario, si usted ya ha trabajado con estos administradores, podrá entender mejor sus perspectivas.

Aunque es imposible pronosticar qué estudiarán las generaciones del futuro, en estos momentos sí es posible identificar, cuando menos, tres perspectivas de la teoría de la administración que pueden adquirir importancia: el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y el enfoque del compromiso dinámico, según nuestra nomenclatura.

ENFOQUE DE SISTEMAS

enfoque de sistemas: Concepción de la organización como un sistema, unido y dirigido, de partes interrelacionadas.

El **enfoque de sistemas** para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sis-



SINERGIA EN CNN. En CNN existe la sinergia de la organización gracias a la red global de corresponsales y camarógrafos que envían informes a la cabina central de Atlanta.

tema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. Esta posición permite a los gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más amplio (véase el capítulo 3). El enfoque de sistemas dice que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de todos sus otros segmentos.[30]

Los gerentes de producción de una planta fabril, por ejemplo, prefieren las corridas de producción, ininterrumpidas y largas, de productos estandarizados para lograr un máximo de eficiencia y costos bajos. Por otra parte, los gerentes de mercadotecnia que quieren ofrecer a sus clientes la entrega rápida de una amplia gama de productos, preferirán un calendario de producción flexible, capaz de surtir pedidos especiales a corto plazo. Los gerentes de producción *partidarios de los sistemas* deciden la programación cuando han detectado las consecuencias de sus decisiones para otros departamentos y para la organización entera. La médula del enfoque de sistemas es que los gerentes no pueden funcionar plenamente dentro de los límites del organigrama tradicional, sino que deben entremezclar su departamento con toda la empresa. Para ello, no sólo tienen que comunicarse con otros empleados y departamentos, sino también, con frecuencia, con representantes de otras organizaciones.[31] Sobra decir que los gerentes partidarios de los sistemas entienden la importancia que los hilos de las relaciones de negocio tienen para sus actividades.

ALGUNOS CONCEPTOS CLAVE

Muchos de los conceptos de la teoría general de los sistemas están formando parte del lenguaje de los gerentes, quienes deben estar familiarizados con este vocabulario para estar al tanto de los avances actuales.

subsistemas:
Las partes que constituyen el sistema total.

SUBSISTEMAS. Las partes que constituyen un sistema entero se llaman **subsistemas**. Además, cada sistema puede ser, a su vez, un subsistema de un todo mayor. Por ejemplo, un departamento es un subsistema de una planta, que puede ser un subsistema de una empresa, que puede ser un subsistema de un conglomerado o una industria, que es un subsistema de la economía nacional, que es un subsistema del sistema mundial.

sinergia:
Situación donde el todo es mayor que sus partes. En términos organizacionales, sinergia significa que los departamentos que interactúan de forma cooperativa son más productivos que si trabajaran de independiente.

SINERGIA. Sinergia significa que el todo es mayor que la suma de sus partes. En términos organizacionales, **sinergia** significa que conforme los departamentos independientes de una organización cooperan e interactúan, resultarán más productivos que si cada uno de ellos actuara en forma aislada. Por ejemplo, en una pequeña empresa, habrá más eficiencia si cada departamento se relaciona con un departamento de finanzas, que si cada departamento tiene su propio departamento de finanzas independiente.

sistema abierto:
Sistema que interactúa con su ambiente.

sistema cerrado:
Sistema que no interactúa con su ambiente.

SISTEMAS ABIERTOS Y CERRADOS. Se dice que un sistema es un **sistema abierto** si interactúa con su ambiente; se dice que es un **sistema cerrado** si no lo hace. Todas las organizaciones interactúan con su ambiente, pero lo hacen en diferente medida. Por ejemplo, una fábrica de automóviles es un sistema mucho más abierto que un monasterio o una cárcel.

límite del sistema:
Límite que separa a todo sistema de su ambiente. Es rígido en un sistema cerrado, y flexible en un sistema abierto.

LÍMITE DEL SISTEMA. Cada sistema tiene un límite que lo separa de su ambiente. En un sistema cerrado, el **límite del sistema** es rígido; en un sistema abierto el límite es más flexible. En años recientes, los límites de los sistemas de muchas organizaciones han ido adquiriendo flexibilidad. Por ejemplo, los gerentes de compañías petroleras que quieren realizar perforaciones marítimas deben tomar en cuenta el interés del público por el ambiente. Las comunidades estadounidenses están exigiendo de las empresas una responsabilidad ambiental cada vez mayor. Por ejemplo, Santa Rosa, California, ciudad de 125,000 habitantes, considera que las violaciones al ambiente, como la "expulsión de gases" de un producto de desecho, es decir, permitir que se evapore a la atmósfera, es un delito en potencia.[32]

flujos:
Componentes que entran y salen de un sistema, por ejemplo información, materiales y energía.

FLUJO. Un sistema tiene **flujos** de información, materiales y energía (incluso energía humana). Estos flujos del ambiente entran en el sistema en forma de *insumos* (por ejemplo, materias primas), pasan por procesos de transformación en el sistema (operaciones que los modifican) y salen del sistema en forma de *productos* (bienes y servicios).

retroalimentación:
Parte del control de un sistema mediante el cual los resultados de las actividades regresan al individuo, permitiendo así analizar y corregir los procedimientos de trabajo.

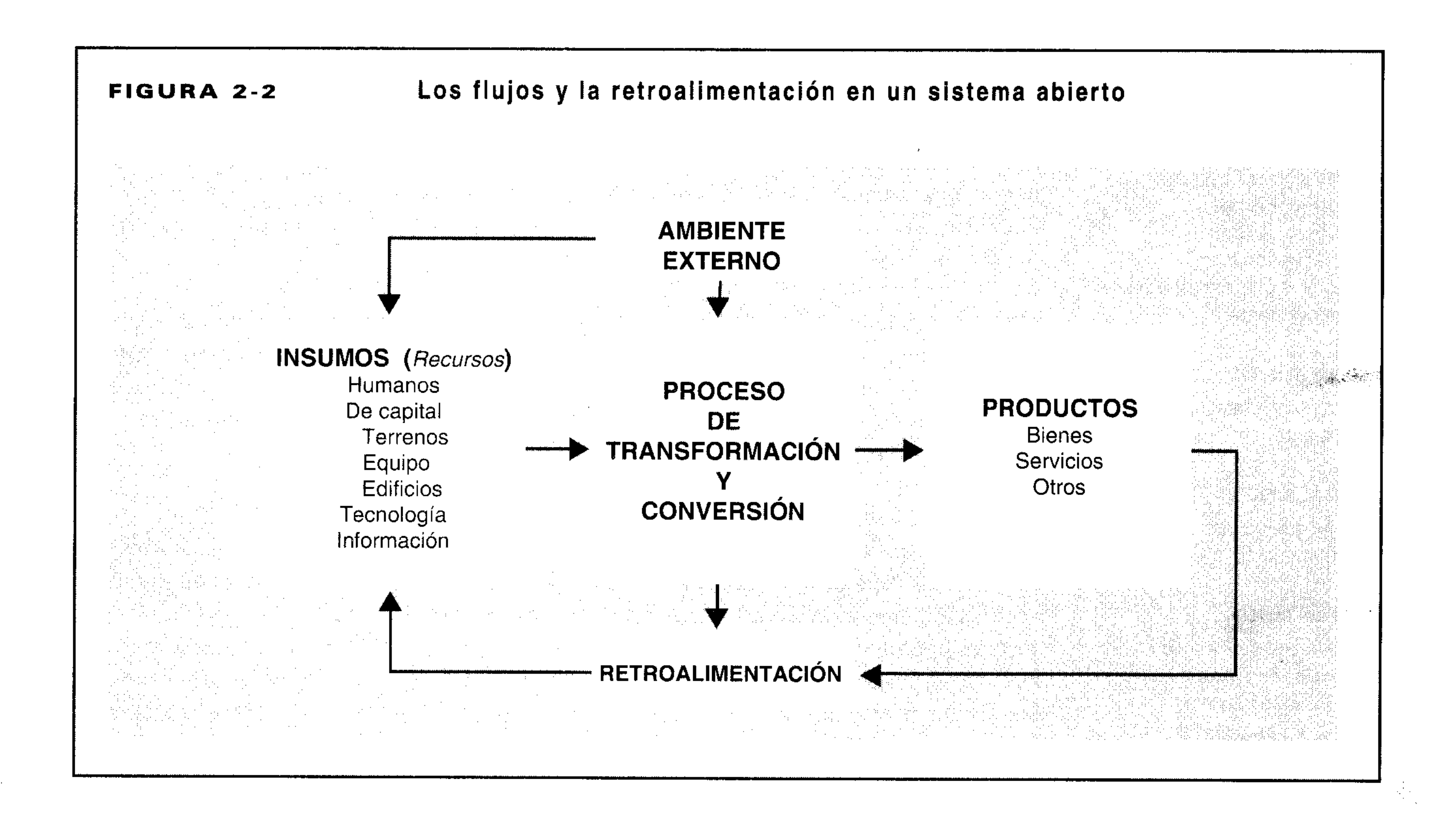
RETROALIMENTACIÓN. La **retroalimentación** es la clave para el control del sistema. Conforme avanzan las operaciones del sistema, se le va entregando información a las personas indicadas, quizás a una computadora, con objeto de evaluar el trabajo y, en su caso, corregirlo.[33] Por ejemplo, cuando Aluminium Company of America empezó a enviar datos de la producción a la fábrica, los trabajadores de la planta de magnesio Addy, en Washington, de inmediato encontraron la manera de mejorar sus operaciones, elevando la productividad 72 por ciento.[34] La figura 2-2 muestra los flujos de información, materiales, energía y retroalimentación de un sistema abierto.

La teoría de los sistemas destaca la esencia dinámica y las interrelaciones de las organizaciones y el quehacer administrativo. Por tanto, ofrece un marco que nos permite planificar actos y adelantarnos a las consecuencias inmediatas y mediatas, al tiempo que nos permite entender las consecuencias inesperadas cuando se presentan. Con la perspectiva de los sistemas, los gerentes generales pueden conservar, con más facilidad, el equilibrio entre las necesidades de las distintas partes de la empresa y las necesidades y las metas de la compañía entera.

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

Charles Kindleberger, economista reconocido en todo el mundo, gustaba decir a sus alumnos del MIT que la respuesta a cualquier interrogante importante de la

FIGURA 2-2 **Los flujos y la retroalimentación en un sistema abierto**



economía es: "depende", y proseguía diciendo que la tarea del economista consiste en especificar *de qué* depende y cómo.

"Depende" también es una respuesta adecuada para los aspectos importantes de la administración. La teoría de la administración pretende determinar las relaciones pronosticables entre situaciones, actos y resultados. Por tanto, no es raro que un enfoque reciente quiera integrar las diversas escuelas del pensamiento de la administración concentrándose en la interdependencia de los muchos factores que implica una situación administrativa.

enfoque de contingencias: Punto de vista según el cual la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización podía variar de acuerdo con las situaciones o circunstancias; también llamado *enfoque situacional*.

El **enfoque de contingencias** (en ocasiones llamado *enfoque situacional*) fue concebido por gerentes, asesores e investigadores que trataron de aplicar los conceptos de las escuelas más importantes a las situaciones reales que vivían. Cuando métodos que eran muy eficaces para una situación no funcionaban en otras, buscaban una explicación. Por ejemplo, ¿por qué funcionaba magníficamente un programa de desarrollo organizacional en una situación y fracasaba rotundamente en otra? Los partidarios del enfoque de contingencias tenían una respuesta lógica para este tipo de preguntas: los resultados difieren porque las situaciones difieren, la técnica que funciona en un caso no funcionará necesariamente en todos los casos.

Conforme al enfoque de contingencias, la tarea del gerente consiste en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la gerencia, *en una situación concreta, en circunstancias concretas y en un momento concreto.* Por ejemplo, cuando se requiere alentar a los trabajadores para incrementar la productividad, el teórico clásico podría recomendar un nuevo plan para simplificar el trabajo. El científico de la conducta, en cambio, podría tratar de crear un ambiente psicológicamente motivante y recomendar una técnica como el *enriquecimiento del trabajo*; es decir, la combinación de tareas con diferente alcance y responsabilidad, y que conceden al trabajador mayor autonomía para tomar decisiones. Empero, el administrador partidario del enfoque de contingencias preguntaría: "¿Qué método *funcionará mejor en este caso*?" Si los trabajadores no cuentan con la capacidad necesaria, y los recursos y la posibilidad de capacitarlos son limitados, la simplificación del trabajo sería la mejor solución. No obs-

tante, con trabajadores capacitados y orgullosos de sus capacidades, un programa de enriquecimiento del trabajo podría ser más eficaz. El enfoque de contingencias significa un giro importante de la teoría moderna de la administración, porque representa cada serie de relaciones de la organización sujeta a sus circunstancias singulares.

Por ejemplo, cuando los gerentes de Taco Bell abordaron la interrogante de qué funcionaría mejor en el caso de sus restaurantes, redefinieron sus actividades basándose en la simple premisa de que los clientes conceden valor a la comida, al servicio y al aspecto material del restaurante. A efecto de aplicar las nuevas metas que giraban en torno a los clientes, la empresa reclutó a gerentes que sabían cómo crear y ofrecer bienes que valoran los clientes, así como con la habilidad de apoyar y dirigir al personal en el nuevo curso. A efecto de concentrarse en los clientes, Taco Bell se abasteció en el exterior de gran parte de la cadena en la preparación de comida, por ejemplo, la lechuga picada, permitiendo que los empleados se concentraran en los clientes. En consecuencia, sus ventas registraron un crecimiento del 60 por ciento en los restaurantes propiedad de la empresa.[35] Otros restaurantes del ramo de la comida rápida podrían fundamentar sus actividades en otros factores de su situación usando el enfoque de contingencias.

INGRESO EN UNA ERA DE COMPROMISO DINÁMICO

Todas estas teorías nos han llegado en un mundo de organizaciones y administraciones de finales del siglo XX. Tales teorías se aplican con el telón de fondo de veloces cambios y reconsideraciones profundas en cuanto a cómo evolucionarán la administración y las organizaciones en el siglo entrante. En el fondo de estas reconsideraciones que se están dando de diversas maneras al mismo tiempo, se encuentran nuevas concepciones de las relaciones y los tiempos.

Como las fronteras entre las culturas y las naciones están desapareciendo y la nueva tecnología de la comunicación permite pensar en el mundo como una "aldea global", el alcance de las relaciones internacionales e interculturales se extiende a gran velocidad. El ritmo de actividad de las organizaciones se acelera notablemente. Estas tendencias indican el actual aumento de la *intensidad* de las organizaciones y la administración.

Con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones, hemos llamado el enfoque del **compromiso dinámico** a esta nueva corriente de la teoría de la administración. Nosotros hemos creado el término "compromiso dinámico". En momentos en que las teorías cambian, suele ser cierto que lo último que suele pasar es que alguien adjudique un nombre a una teoría nueva. Usamos el concepto *compromiso dinámico* para transmitir el ánimo de los conceptos y los debates presentes sobre la administración y las organizaciones. Es muy probable que dentro de 20 años, cuando usted haya avanzado mucho en el camino de la organización, eche la vista atrás y llame de alguna otra manera a esta etapa de cambios.

compromiso dinámico: Posición que dice que las relaciones humanas y los tiempos están obligando a los gerentes a reconsiderar los enfoques tradicionales debido a la velocidad y la constancia de los cambios.

La palabra dinámica —lo contrario de estática— implica cambio, crecimiento y actividad constantes; la palabra compromiso —lo contrario de desinterés— implica un involucramiento profundo con otros. Por tanto, somos de la opinión que el término *compromiso dinámico* expresa debidamente el enfoque vigoroso que usan actualmente los gerentes exitosos para dirigirse a las relaciones humanas y adaptarse, sin tardanza, a las condiciones que cambian con el tiempo.

Dentro del ámbito que llamamos compromiso dinámico, están surgiendo seis temas que versan sobre la teoría de la administración. Con miras a destacar la

importancia de que éstos se entiendan, para la administración de la década de 1990 y después, y a efecto de subrayar las diferencias existentes entre ellos, en la parte dos dedicamos un capítulo a cada uno de ellos.

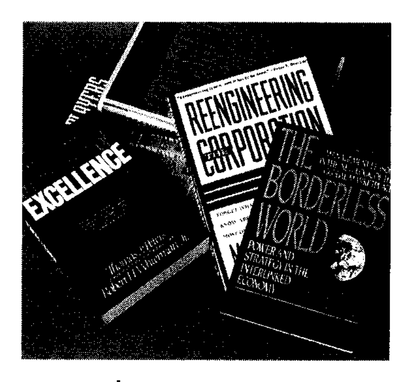
NUEVOS ENTORNOS ORGANIZACIONALES (capítulo 3)

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el entorno de una organización no está compuesto por una serie fija de fuerzas impersonales. Por el contrario, se trata de una maraña compleja y dinámica de personas que interactúan entre sí. En consecuencia, los gerentes no sólo deben prestar atención a sus propias preocupaciones, sino también a entender lo que resulta importante a otros gerentes, tanto de sus organizaciones como de otras. Éstos interactúan con los otros gerentes para crear, mancomunadamente, las condiciones en las que prosperarán o lucharán sus organizaciones. La teoría de la estrategia competitiva, creada por Michael Porter, se refiere a la forma en que los gerentes pueden influir en las condiciones de una industria cuando interactúan como contrincantes, compradores, proveedores, etc. Otra variante del enfoque del compromiso dinámico, sustentada primordialmente por Edward y Jean Gerner Stead en *Management for a Small Planet*, coloca los intereses ecológicos en el centro de la teoría de la administración.

LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (capítulo 4)

Los administradores que adoptan el enfoque del compromiso dinámico prestan gran atención a los valores que mueven al personal de sus organizaciones, la cultura de la sociedad que implica dichos valores y los valores que tienen las personas ajenas a la organización. Esta idea adquirió preeminencia con la publicación, en 1982, de *In Search of Excellence*, de Thomas Peters y Robert Waterman. Con base en su estudio de las compañías "excelentes", Peters y Waterman llegaron a la conclusión de que "quienes obtienen los mejores resultados crean una cultura amplia, alentadora y compartida, un marco congruente dentro del cual las personas, llenas de carga, buscan adaptaciones convenientes".[36]

Robert Solomon ha llevado la idea un paso más allá, argumentando que los gerentes deben ejercer su valentía moral, colocando el valor de la *excelencia* en la punta de sus actividades. Tratándose del compromiso dinámico, no basta que los gerentes hagan las cosas como siempre las han hecho, ni que se conformen con igualar a sus competidores. La lucha constante por alcanzar la excelencia se ha convertido en un tema de la organización en la década de 1990. Como los valores, incluida la excelencia, son conceptos éticos, el enfoque del compromiso dinámico hace que la ética pase del margen de la teoría de la administración al centro de la misma.



LIBROS RECIENTES SOBRE ADMINISTRACIÓN. El enfoque del compromiso dinámico salta a la vista en muchas de las obras recientes del campo de la administración.

LA GLOBALIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN (capítulo 5)

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el mundo está tocando a la puerta del gerente en la década de 1990. Con mercados financieros mundiales que operan 24 horas al día y con los rincones más remotos del planeta a una distancia de apenas una llamada telefónica, los gerentes que se enfrentan al siglo XXI se deben considerar ciudadanos del mundo. Kenichi Ohmae subraya este punto cuando describe un mundo "sin fronteras", en el cual los gerentes tratan a todos los clientes como partes "equidistantes" de sus organizaciones.[37]

Una simple comparación sirve para ilustrar cómo han cambiado las cosas. Si repasamos la autobiografía de Alfred Sloan, en su larga carrera como presidente del consejo de General Motors en los años cuarenta, habría muy poca informa-

ción sobre factores internacionales, como cabría esperarse de esa época y lugar. Sin embargo, hoy, si sintonizamos una transmisión de la CNN, de inmediato notaremos que los locutores no usan la palabra "extranjero" en absoluto. Piense usted en el cartel colgado en los muros de las distribuidoras de Honda, que dicen que la idea de un "auto americano" no tiene sentido en una época en que un solo auto contiene piezas fabricadas por gente de todo el mundo.

CÓMO INVENTAR Y REINVENTAR ORGANIZACIONES (capítulo 6)

Reingeniería
Se presenta cuando una organización vuelve a evaluar su esencia en todos sentidos.

Los gerentes que aplican el compromiso dinámico en forma constante, buscan la manera de desatar el potencial creativo de sus empleados y el suyo propio. Un coro de teóricos, cada vez mayor, está instando a los gerentes a reconsiderar las estructuras normales de la organización a las que están acostumbrados. Peters vuelve a estar al frente. Su concepto de la "administración de la liberación" es un desafío para el tipo de estructuras rígidas que inhiben la creatividad de las personas. Los héroes de Peters triunfan a pesar de esas estructuras.[38] Michael Hammer y James Champy han convertido su concepto de "**reingeniería** de la empresa" en un libro de gran venta. Hammer y Champy instan a los gerentes a reconsiderar los procesos mismos mediante los cuales funcionan las organizaciones y a que tengan el valor para reemplazar los procesos que entorpecen la eficiencia de las organizaciones.

CULTURAS Y PLURICULTURALISMO (capítulo 7)

Los gerentes que adoptan el enfoque del compromiso dinámico reconocen que las diversas perspectivas y los valores que las personas con antecedentes culturales diferentes aportan a sus organizaciones no sólo son una realidad, sino también una fuente importante de contribuciones.

Joanne Martin es pionera en el campo del análisis cultural de las organizaciones. Martin explica cómo es que las diferencias presentan retos sin precedente para los gerentes modernos. Charles Taylor es un destacado partidario del llamado movimiento "comunitario". Taylor sostiene que las personas sólo pueden conservar su sentimiento de singularidad —su autenticidad— valorando lo que tienen en común y buscando extender lo que tienen en común a las organizaciones y las comunidades en las que viven. Cornel West ubica nuestra atención en las diferentes culturas con el solo nombre de su libro: *Race Matters*. Martin, Taylor y West quieren que veamos las ventajas que se derivan de aceptar y entender las diferencias de los pueblos. Sin embargo, ninguno de ellos afirma que la aceptación de las diferentes culturas sea fácil. El pluriculturalismo es un blanco móvil, pues hay cada vez más personas que adquieren conciencia de sus vínculos y tradiciones culturales concretos. En este sentido es donde "compromiso" y "dinámico" se unen en una visión futurista de las organizaciones del siglo XXI.

LA CALIDAD (capítulo 8)

Mediante el enfoque del compromiso dinámico, la administración de la calidad total (ACT) debe formar parte del vocabulario de todo gerente. Todos los gerentes deben pensar en cómo dirigir cada proceso de la organización a efecto de brindar productos y servicios responsables, que se apeguen a los parámetros cada vez más estrictos de clientes y competencia. Según esta posición, las relaciones sólidas y duraderas pueden ser un fructífero producto derivado de actos y mentalidades que giren en torno a la "calidad". La administración de la calidad total suma una dimensión más dinámica a la administración, porque la calidad también es siempre un blanco móvil.

CONCLUSIÓN

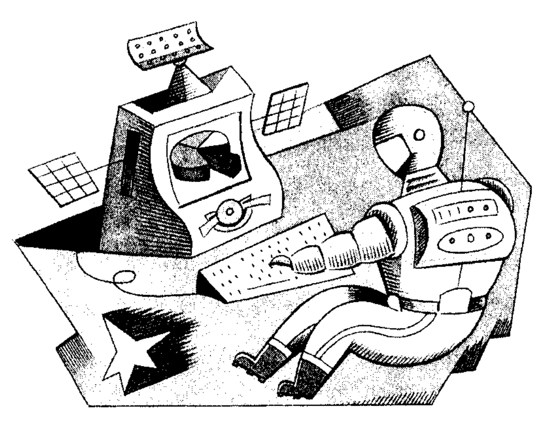
RECUERDE CAMBIAR CON LOS TIEMPOS

En este capítulo, hemos descubierto dos puntos básicos. En primer término, los teóricos, cualesquiera que sean sus campos, suelen ser personas y producto de su tiempo. En segundo, las teorías de la administración, como las teorías de todos los campos, suelen *evolucionar*, con objeto de reflejar las realidades cotidianas y las circunstancias cambiantes. Así, los gerentes deben tener sensibilidad ante las circunstancias cambiantes y estar dispuestos a cambiar. De lo contrario, serán superados por competidores más flexibles.

Las dos ideas se pueden aplicar a Henry Ford, el hombre que, con osadía, abrazó las ideas de la administración científica, revolucionando con ello la industria del automóvil y nuestra sociedad.

No obstante, muchas de las prácticas administrativas de Ford eran conservadoras o insensibles a los cambios de los tiempos y su dominio en el mercado de los automóviles, con el tiempo, le fue arrebatado por empresas con más visión futura en sus teorías y prácticas administrativas. Por ejemplo, enemigo de la comunidad bancaria, Ford se negó, a lo largo de toda su vida, a que su empresa aceptara inversiones externas y sólo contrató créditos en casos absolutamente necesarios, prefiriendo financiar las actividades de la empresa exclusivamente por medio de los ingresos de la propia sociedad. Asimismo, solía ignorar la dinámica de la industria que él, en gran medida, había fundado. Aunque abrió fábricas locales para atender el creciente mercado europeo, hizo caso omiso de la asesoría administrativa para que hiciera reformas e incluyera el freno hidraúlico o el motor de seis u ocho cilindros; también se opuso a los consejos de gerencia en cuanto a los avances tecnológicos de la palanca de cambios y las transmisiones, e incluso tardó en introducir la variedad de colores para su línea de productos (Ford prefería los autos negros). Su falta de interés por las demandas de los consumidores, en cuanto a comodidad y estilo, le costaron, en última instancia, el liderazgo de la industria, que pasó a manos de General Motors, un conglomerado formado con más de 20 empresas diferentes por William Durant, su fundador, y una segunda generación de organizadores industriales estadounidenses.

El compromiso dinámico es un ejemplo del rostro cambiante de la teoría de la administración. No todos los citados en este repaso del enfoque del compromiso dinámico se consideran teóricos de la administración. Algunos son filósofos y otros son científicos políticos. Para terminar este capítulo, es preciso señalar una importante lección de esta formación de teóricos del enfoque dinámico. El enfoque del compromiso dinámico es un reto para que veamos a las organizaciones y a la administración como parte integral de la sociedad global moderna. La teoría de la administración no siempre consideraba este postulado. Sin embargo, cuando se abra la puerta que comunica a las organizaciones y el mundo, habrá muchas influencias nuevas que repercutan en las cuestiones vinculadas con las relaciones y la teoría de la administración.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

UNA COMPAÑÍA DE PERSONAL DE EMPRESA

Durante la mayor parte del siglo XX, los términos que se han usado para las relaciones de las personas en el centro de trabajo han sido supervisor/obrero, gerente/empleado, la empresa/el sindicato o nosotros/ellos. Se suponía que los patrones y los gerentes dirigían la empresa y que los trabajadores seguían sus órdenes. Dados los dinámicos cambios del mercado registrados en los pasados 20 años, muchas personas ahora se cuestionan si esta forma de pensar aún sirve. Parte del caso se puede basar en la historia reciente de los negocios estadounidenses fracasados y de otros que están luchando con denuedo.

Mientras tanto, una serie de gerentes innovadores, de compañías grandes y pequeñas, están ignorando las viejas ideas, y las últimas innovaciones, como la ACT. En cambio, estos administradores están proponiendo una actitud mental totalmente diferente para los negocios y una forma distinta de organizar el trabajo, una en que el "nosotros y ellos" es cosa del pasado. Cualesquiera que sean las diferencias –y son muchas– la clave no radica en una compañía de empleados y gerentes, sino en una "compañía de personal de empresa".

Estas compañías de una nueva generación están repartidas dentro de muchas industrias. Algunos ejemplos serían los de Wabash National, fabricante de tractocamiones, Life USA que expide seguros y Springfield Remanufacturing Corp., que reconstruye motores. Las compañías grandes representadas en este movimiento incluyen a Southwest Airlines y a Wal-Mart. Algunas son pequeñas, como Jamestown Advanced Products, fabricante de piezas metálicas que tiene 18 empleados. Lo que tienen en común es la forma totalmente diferente de realizar sus actividades y su forma de concebir los negocios. El elemento clave: la nueva concepción en cuanto a cómo trabajan juntas las personas de la compañía. En la actitud mental creada por estas compañías de la siguiente generación, la jerarquía tradicional de la sociedad queda del todo descartada. Todo el mundo tiene libertad para pensar como propietario, y esta actitud pasa a formar parte de la vida diaria. En Wal-Mart, los socios, todos ellos accionistas, reciben datos mensuales y semanales de los resultados de sus tiendas, incluso de asuntos detallados como los márgenes de utilidad de cada artículo y los tiempos de entrega. En Chaparral, una siderúrgica, la remuneración está ligada a los resultados individuales y a las utilidades de la compañía, y se alienta a los empleados a que rediseñen los trabajos. En Southwest Airlines, la información financiera clave para los resultados, como los ingresos por pasajero por milla y el consumo de combustible, así como los estados normales de pérdidas y ganancias, se entrega a todos los empleados. Cada una de estas compañías ha sido premiada por su calidad y éxito en muchas ocasiones.

Para ser competitivo en un mercado cada vez más cambiante, muchas organizaciones contemporáneas quizá deberían considerar esta nueva actitud mental para la organización con objeto de prepararse para el futuro que se aproxima a una velocidad nunca antes vista.[39]

RESUMEN

1. Explique el marco en que se empezó a desarrollar la teoría de la administración.

Los humanos han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones, y logrado todo tipo de hazañas, desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente, que surgió con la industrialización de Europa Occidental y de Estados Unidos en el siglo XIX.

2. Describa para qué puede servir una teoría.

La teoría de la administración, como cualquier teoría social, proporciona un punto focal estable de la experiencia de las personas. Permite que las personas comuniquen con eficiencia los aspectos de la administración y las organizaciones que consideran importantes. Además, como las teorías quizá no ofrezcan todas las respuestas, fomentan que sigamos aprendiendo.

3. Diferencie la escuela de la administración científica, la escuela de la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la escuela de la ciencia de la administración, de la teoría de la administración.

La administración científica pretendía determinar, en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea y para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores. La teoría clásica de la organización nació de la necesidad de administrar organizaciones complejas y giró en torno a la administración, tratando de identificar los principios y las capacidades básicas de una administración eficaz. La escuela conductista nació del intento por entender y dirigir mejor a los trabajadores, usando conocimientos del campo de la sociología y la psicología. La escuela de la ciencia de la administración nació cuando aparecieron las computadoras e implica el uso de técnicas matemáticas para elaborar modelos, analizar y resolver problemas de la administración.

4. Entienda el contexto histórico en que se han desarrollado el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y el enfoque del compromiso dinámico dentro de la teoría de la administración.

Estos enfoques más integrados son útiles para analizar la administración en el veloz mundo actual, donde los cambios son constantes y las relaciones (dentro y fuera de la organización) son más numerosos y más complejos que nunca antes. En este contexto, el enfoque de sistemas permite a los administradores ver la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más grande. El enfoque de contingencias se refiere a la interdependencia de los muchos factores involucrados en la situación de la administración. Por último, el enfoque del compromiso dinámico es una serie de retos que se desenvuelve ante nuestra concepción de la administración y las organizaciones al borde del siglo XXI.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué es tan importante estudiar la teoría?
2. ¿Qué factores ambientales influyeron en el desarrollo de estas escuelas de la teoría de la administración: la administración científica, la teoría clásica de la organización, la conductista y la de ciencia de la administración?
3. ¿Qué tan pertinente resulta hoy el supuesto de Taylor de que los patrones y los obreros comparten una causa común? ¿Por qué?
4. ¿Por qué pensaba Follett que la libertad personal y el control de uno mismo deberían presentarse en razón de las actividades del grupo?
5. ¿Qué principios de la administración de Fayol encuentra usted que se apliquen hoy en las organizaciones?
6. ¿Cuál es el efecto de Hawthorne y por qué es importante para los gerentes?
7. ¿En qué difieren la escuela de la ciencia de la administración y la escuela conductista de la administración?

8. ¿En qué aspectos de las organizaciones encuentra usted que se aplique la escuela de la ciencia de la administración?
9. ¿Cuál es la tarea principal del gerente de acuerdo con el enfoque de contingencias?
10. ¿Cuáles supuestos del mundo contemporáneo distinguen al enfoque del compromiso dinámico de las otras teorías administrativas que se presentan en este capítulo?

TÉRMINOS CLAVE

Teoría
Teoría de la administración científica
Sistema de tasas diferenciales
Teoría clásica de la organización
Burocracia
Zona de indiferencia
Escuela conductista
Relaciones humanas
Efecto de Hawthorne
Teoría X
Teoría Y
Investigación de operaciones
Escuela de la ciencia de la administración
Enfoque de sistemas
Subsistemas
Sinergia
Sistema abierto
Sistema cerrado
Límite del sistema
Flujos
Retroalimentación
Enfoque de contingencias
Compromiso dinámico
Reingeniería

CASO DE ESTUDIO

TEORÍA Y LA POLITÍCA SE ENCUENTRAN CON PODER Y MOTIVACIÓN EN CONSOLIDATED AUTOMOBILE[40]

El martes por la mañana, a las 6:00 a.m., en Consolidated Automobile Manufacturers, Inc., dos jóvenes obreros de la línea de montaje de automóviles, deshechos porque no habían logrado que transfirieran a su supervisor, desactivaron el suministro de la energía eléctrica de una línea de montaje de autos y la cerraron.

La zona del suministro de la energía eléctrica, que contenía transformadores, interruptores y demás equipo eléctrico de alto voltaje, estaba colocada cerca del centro de la planta, en un espacio de 6 × 7 pies. La zona estaba rodeada por una barda de 10 pies de alto, cerrada con una cadena y con una "jaula de protección" alrededor, que ofrecía cierto grado de seguridad.

Los dos obreros de la línea de montaje, William Strong y Larry Kane, entraron a la zona de suministro de energía eléctrica trepando por la barda. Una vez adentro, detuvieron la línea de montaje abriendo los interruptores y cortando el suministro de energía.

Strong y Kane, que eran soldadores, se habían hecho cargo de la situación cuando el procedimiento de quejas del sindicato no había funcionado a velocidad suficiente para satisfacerlos. Sus compañeros, en paro por la dramática protesta y la línea de montaje inmóvil, se reunieron en torno a la zona bardeada, alentando con sus gritos a los dos hombres que estaban adentro. Strong y Kane respondieron cantando: "Cuando uno corta la energía, tiene el poder". Estaban a punto de convertirse en héroes populares de sus compañeros.

Sam Winfare, supervisor de Strong y Kane y blanco de su protesta, llevaba poco tiempo como

supervisor. Al explicar los hechos que desembocaron en la protesta, Winfare dijo que la producción de la línea de montaje había estado siempre por abajo de la cuota antes de que él se hiciera cargo, y que el gerente de la planta le había dicho llanamente que su trabajo consistía en elevar el ritmo de producción. La producción había aumentado notablemente en el poco tiempo que Winfare había sido supervisor.

Winfare advirtió al gerente de planta que su transferencia establecería un precedente de consecuencias graves a largo plazo.

—Si la compañía me removiera, se crearía una situación en la que las operaciones de la planta estarían sujetas a los caprichos de cualquier empleado que tuviera una queja, argumentaba.

Un líder sindical confirmó su opinión y dijo que había otras condiciones de la planta que se debían mejorar —como la comida de la cafetería y aliviar el calor del taller metalmecánico de más de 35 grados. Es más, según el líder, había cuando menos otro supervisor que también debía ser retirado. Implicó que, si tuviera éxito la protesta de la jaula de la energía, lograría dos objetivos, a saber: los empleados podrían dictar la agenda para resolver los problemas de la compañía y, al mismo tiempo, socavar su poder para determinar las prioridades al tomar decisiones. El comentario final del líder sindical era que los dos hombres en huelga, no autorizada por el sindicato, podrían lograr lo mismo que una huelga completa.

Cada minuto que transcurría significaba para la empresa perder la producción de un automóvil, con un valor unitario de 6,000 dólares; por consiguiente, el costo de cada hora de producción perdida sumaba 360,000 dólares.

El gerente de la planta, cuando inició una junta directiva para resolver el dilema, se sentía presionado para lograr dos objetivos: (1) restaurar la producción en la línea de montaje que no producía utilidades (solución que no tenía muy segura), y (2) elaborar políticas para evitar que otros obreros de la línea de montaje provocaran interrupciones en el futuro.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cuál es el principal problema en este caso?
2. ¿Cómo analizaría el caso cada uno de los enfoques de la administración presentados en este capítulo?
3. ¿Cómo debería el gerente de la planta restaurar la producción de la línea de montaje?
4. ¿Qué política se tendría que desarrollar, en su caso, para evitar que se interrumpiera la producción en el futuro?
5. Si existe una lucha oculta por el poder en esta situación, ¿dónde radica precisamente? ¿Qué enfoque teórico para la política administrativa es más conveniente para contestar esta pregunta?

CASO PARA ANÁLISIS

KESSLER EN FDA HELM:

CÓMO DARLE MOVIMIENTO A UN MAMUT[41]

Existen píldoras que pueden reducir 75 por ciento la probabilidad de que una mujer quede embarazada si ingiere una dosis dentro de un plazo de 72 horas después de haber tenido relaciones. Pocas mujeres lo saben, aunque muchas llevan varios años tomando píldoras como método de control de la natalidad, porque las empresas farmacéuticas no tienen autorización de la Oficina de Alimentos y Medicinas (FDA por sus siglas en inglés) para comercializarlas como la píldora para "la mañana siguiente". Aunque se ha asegurado a los fabricantes del medicamento que la FDA dará su autorización, éstos no están dispuestos a dedicar el tiempo y dinero que se requiere para el muy largo proceso de solicitud de la FDA. Por desgracia, éste no es un caso aislado. La burocracia de la FDA ha impedido la entrada al mercado estadounidense de muchos productos que podrían haber sido benéficos. Se trata de un problema grave, considerando la extensión de la jurisdicción de la FDA, en alimentos, aditivos para alimentos, medicinas e instrumentos médicos, televisores, hornos de microondas y productos para mascotas, que representan un valor de 960 mil millones de dólares de mercancías.

El doctor David A. Kessler, que ocupó el cargo de comisionado en 1990, se impuso la tarea de cambiar las cosas en la FDA. Además de acelerar los trámites de la FDA, Kessler enfrentó la difícil tarea de restaurar la credibilidad y el espíritu de la oficina, tras el escándalo de los medicamentos genéricos de 1989, que terminó en una sentencia contra cuatro empleados de la FDA por aceptar "contribuciones ilícitas". Con objeto de restaurar la fe en la oficina, sus primeros pasos incluyeron acabar con todo, desde el jugo de naranja falsamente etiquetado como "fresco", hasta los presuntamente peligrosos implantes de pecho.

Además existía el reto formidable de agilizar la onerosa burocracia que tradicionalmente había asolado a la FDA. Kessler empezó por delegar autoridad en las 21 oficinas sucursales, facultando a los mandos bajos de la FDA y reduciendo la frecuencia de las revisiones por parte de la oficina central. Esto permitió a la FDA acelerar los trámites de solicitud y de revisión de las medicinas. Es más, el tiempo necesario para procesar las solicitudes de dictámen disminuyó 60 por ciento. Además, Kessler obtuvo la autorización del congreso para cobrarle a las empresas las evaluaciones de las medicinas, aumentando con ello el presupuesto de la FDA para 1993 a 826 millones de dólares, 8.7 por ciento más que el año anterior. Se contrató también a más revisores, en un esfuerzo por reducir el tiempo promedio para la aprobación de medicinas, de 22 meses a 12 meses para 1997.

Con objeto de convertir a la FDA en un regulador más eficiente, Kessler se nutrió de lo que, en su opinión, eran "las mejores prácticas del sector privado". Esto ha significado recontratar, reorganizar y reestructurar. De 1990 a 1993, el personal total pasó de 7,800 a 9,000 empleados.

—En mi primer día de trabajo, fui llamado por el Departamento de Servicios de Salubridad Humana [el padre de FDA] —recuerda Kessler. En todo el día, no se hizo nada más.[42]

Kessler, de inmediato, nombró a cinco delegados encargados de supervisar políticas, manejar crisis, tratar con el Congreso y el mundo exterior, manejar operaciones diarias y remozar el viejo sistema de comunicación de la oficina.

—Antes, [en la FDA] administrar significaba hacer el presupuesto, asignar espacio de oficina y repartir lugares en el estacionamiento —comentó Kessler. La oficina nunca se preguntaba cómo haría el trabajo.[43]

Con Kessler las cosas han cambiado, ha reunido los centros de la FDA donde se aprueban los productos biológicos y alimenticios, reorganizándolos en torno a los productos, antes que por disciplinas científicas. Esto derivó en la aplicación oportuna de la Ley para la Educación y las Etiquetas Nutricionales de 1990. En lugar de que la experiencia en cuanto a las etiquetas de alimentos estuviera diseminada por toda la FDA, la reestructuración de Kessler la ubicó en una sola división.

—Jamás habríamos terminado con la etiquetación de alimentos si no hubiera sido por la reorganización —dijo Fred R. Shank, director del centro de seguridad de los alimentos.[44]

Kessler también ha logrado que la FDA sea más amable con los usuarios. Antes, cada centro de la oficina tenía sus propios formularios y requisitos para las compañías que querían reportar reacciones negativas de algún producto. Ahora, todos los centros comparten los mismos formularios y requisitos y también se fomenta la interactuación de divisiones similares, que antes trabajaban de forma autónoma. Es más, Kessler se ha negado a aceptar solicitudes que no cumplen con la norma, en un intento por obligar a las empresas a presentar solicitudes de más calidad. De hecho, ahora se rechaza 30 por ciento de las solicitudes, mientras que antes era raro que se negara alguna.

Sin embargo, una FDA más eficiente podría tener sus inconvenientes. Muchas personas han manifestado su preocupación porque la aceleración del proceso de autorización de la FDA puede derivar en que se ponga a disposición del público una mayor cantidad de medicinas, potencialmente dañinas.

—El público siempre ha contado con que la FDA impedirá la autorización y comercialización de medicamentos inseguros o ineficaces —señaló John Petricciani, vicepresidente de asuntos médicos y regulaciones de la Asociación de Servicios de Salubridad Humana. El extremo de la protección de los consumidores ha tenido creciente reconocimiento, que ha significado la autorización de medicinas seguras y efectivas de manera oportuna... Conforme la oficina empiece a dar autorizaciones a más velocidad, también aumentarán las expectativas de que la FDA vigile, con seguridad y eficacia, los medicamentos después de su autorización.[45]

Kessler, reconociendo lo anterior, ha respondido con la aplicación de MEDWatch, un programa diseñado para fomentar que los profesionales del ramo de la salud reporten, de forma voluntaria, las reacciones negativas.

—No se trata de otro sistema más de la FDA, señaló Kessler, es una manera de hacer que los proveedores de servicios médicos incluyan en su cultura los reportes de hechos negativos y problemas de los productos. Los médicos, las enfermeras y las demás personas que cuidan a los pacientes son los primeros que saben cuando una medicina o un

instrumento médico no funciona como debe. Cuanto antes lo reporten a la FDA, tanto antes podrá la oficina analizar el problema y tomar medidas para corregirlo.[46]

MEDWatch ha sido diseñado para subsanar el hecho de que la ley no impone a los profesionales de la salud el requisito de reportar hechos y de que incluso un 50 por ciento ni siquiera sabe que pueden reportarlos. Por tanto, la meta de MEDWatch es hacer que los profesionales de la salud sepan que pueden reportar hechos y facilitarles el proceso.

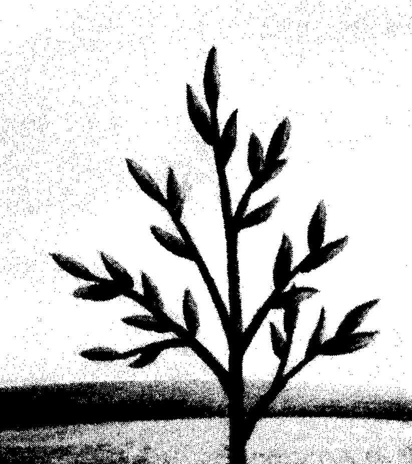
MEDWatch es símbolo de los grandes pasos dados por la FDA con la influencia de Kessler.

"Los cambios han sido estupendos pasos para empezar", apuntó Kenneth P. Berkowitz, vicepresidente del laboratorio Hoffmann La Roche Inc. Kessler ha sembrado las semillas de una FDA más eficaz.[47]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cuáles son algunos de los factores internos y externos que influyeron en las decisiones administrativas de Kessler?
2. ¿Qué teoría de la administración está siguiendo Kessler? ¿Qué teoría habría elegido usted?
3. Analice la FDA desde la perspectiva de los sistemas. ¿Cómo se nota en la administración que Kessler está consciente de que la FDA forma parte de un sistema?

La Administración en el Siglo XXI



INTERSECCIÓN 2

En la Parte I se introdujo el término compromiso dinámico, el cual hemos acuñado para expresar la importancia que los gerentes triunfadores del presente conceden a las relaciones humanas y a la rápida adaptación a las condiciones cambiantes de nuestro tiempo. Hay seis temas de la teoría administrativa que están surgiendo al amparo del compromiso dinámico, mismos que se analizarán en la Parte II.

Se empieza con un análisis del ambiente, pues los cambios del ambiente exterior alteran constantemente la forma en que las organizaciones realizan sus actividades. En el capítulo 3 se analizan los elementos del ambiente de las organizaciones, subrayando el ambiente natural, y se estudia cómo administran las organizaciones su ambiente entero. A continuación, en el capítulo 4, se habla de la interrelación entre las organizaciones y su ambiente, y se profundiza en el enfoque que adoptan los gerentes ante la ética y la responsabilidad social. No se puede ignorar la dimensión internacional, la cual se trata en el capítulo 5. Después, en el capítulo 6, se explican las ventajas de inventar y reinventar las organizaciones. En el capítulo 7 se introduce la problemática de la cultura, la diversidad y el pluriculturalismo y, en el capítulo 8, se aborda el tema de la calidad. Todos estos temas son medulares para el mundo actual de los negocios y su importancia seguramente aumentará día con día.

CAPÍTULO 3

AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y NATURAL

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar la importancia del ambiente externo.
2. Diferenciar el ambiente natural del ambiente organizacional.
3. Enlistar y comentar los elementos de acción directa del ambiente.
4. Identificar los intereses que constituyen una organización.
5. Explicar cómo las organizaciones pueden aprovechar las redes y coaliciones de los grupos de interés para influir en otros grupos de interés.
6. Enlistar las cuatro variables que constituyen el ambiente de acción indirecta y explicarlas.
7. Enlistar los retos que nos presenta el ambiente natural.
8. Explicar cómo pueden las organizaciones responder al ambiente natural.

INTRODUCCIÓN

McDONALD'S VUELVE VERDES SUS ARCOS DORADOS[1]

En 1990, McDonald's se encontró en medio de un acalorado debate en torno a los empaques de la comida. El centro del debate eran las famosas cajas de poliestireno (espuma de estireno) usadas para empacar las hamburguesas de McDonald's y otros productos alimenticios. Quienes se oponían a estas cajas argumentaban que este método para empacar no asumía ninguna responsabilidad ambiental y que existían métodos más "verdes". La Asamblea Ciudadana contra los Desechos Tóxicos incluso organizó un boicot contra McDonald's, con manifestantes vestidos de payaso como "Ronald McToxic".

No eran las primeras críticas que se lanzaban contra las cajas. McDonald's ya había enfrentado denuncias públicas a finales de los años ochenta, cuando el clamor expuso a esta caja hecha de clorofluorocarbonos (CFC); sustancias químicas que destruyen la capa de ozono de la estratósfera. Al principio, la suerte de estas cajas estuvo en juego, pero, el 5 de agosto de 1987, McDonald's anunció que se podrían salvar si los proveedores optaban por producirlas sin usar CFC.[2]

A pesar del cambio, cuando la conciencia ambiental aumentó entre 1988 y 1990, el público volvió a recordar la caja. Una preocupación concreta era la velocidad alarmante con la que se llenaban los rellenos sanitarios; se decía que para 1995 el espacio disponible para rellenos bajaría al 80 por ciento del existente en 1980. La incineración, que se había considerado una alternativa viable, también era problemática dada la preocupación por la calidad del aire y las cenizas de los desechos. Se estudiaron otras alternativas. La Oficina para la Protección del Ambiente (EPA, por sus siglas en inglés) y varios gobiernos estatales elaboraron una "jerarquía para manejar la basura", que colocaba la incineración y los rellenos sanitarios como alternativas de último recurso. Las opciones preferidas incluían reducir, reusar y reciclar, en ese orden.

La caja de poliestireno de McDonald's fue dada de baja debido a la creciente conciencia ambiental del público estadounidense.



MCDONALD'S SE VUELVE VERDE. La casa de los arcos dorados ha respondido a la preocupación del público adoptando un enfoque "verde".

Según una encuesta de Gerstman & Meyers, diseñadores de empaques, 60 por ciento de los encuestados pensaba que los empaques de plástico originaban la mayor parte del problema de la basura sólida. Tomando en cuenta la cantidad de poliestireno usado por la empresa —unos 80 millones de libras al año para empacar sus Big Macs, Quarter Punders, Egg McMuffins, panes para el desayuno, sandwiches McChicken y McNuggets de pollo—, McDonald's, con ventas en 1990 por más de 18 mil millones de dólares, se convertía en un blanco fácil para los iracundos ambientalistas. A fin de cuentas, la caja de McDonald's fue dada de baja a causa de la creciente conciencia ambientalista del público estadounidense.

La ironía está en que la percepción de los consumidores no se ajustaba a la realidad. En realidad, el plástico sólo representaba 8 por ciento (del peso) del total de la basura sólida municipal, mientras que el papel representaba 40 por ciento. De hecho, los recipientes de la comida rápida apenas representaban un punto cinco del uno por ciento del volumen total de los rellenos. Los ambientalistas podían haber dirigido su atención a otro aspecto más importante.

No obstante, estaba en juego la imagen "dorada" de McDonald's que tanto trabajo le había costado construir, muchas veces por medio de obras de caridad para la infancia.

—Hace 20 años, decidimos que queríamos tener una imagen que trascendiera la comida, basada en virtudes sólidas —explicó Paul D. Schrage, director de mercadotecnia de McDonald's—. Nos hace confiables.[3]

McDonald's había invertido muchos millones de dólares para fomentar dichas actividades, sobre todo sus Casas Ronald McDonald, que ofrecen alojamiento casi hospitalario a familias con niños hospitalizados por cáncer, y los Hogares Infantiles Ronald McDonald. Además, McDonald's patrocinó el concierto más grande del mundo, con canciones transmitidas por PBS a todo el mundo en 1989, y el número especial sobre niños de *Life Magazine* de mayo de 1990. Dado el interés de McDonald's por conservar su buena imagen pública, las protestas contra la caja de plástico, ciertas o no, tenían que ser escuchadas y resueltas.→

El caso de McDonald's ilustra muchos de los cambios que han sufrido las organizaciones en años recientes. Se han establecido nuevas relaciones —en ocasiones, con grupos que ni siquiera existían unos cuantos años antes— y los gerentes han tenido que desarrollar un nuevo sentido del tiempo de referencia para sus decisiones. En el mundo contemporáneo, muchas organizaciones sobreviven porque se anticipan y responden con inteligencia a los cambios externos. El objetivo de este capítulo es presentar marcos que permitan entender los muchos cambios que el mundo exterior impone a las organizaciones.

LA IMPORTANCIA DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y NATURAL

En los capítulos 1 y 2 se dijo que, en la actualidad, la administración está sujeta a reconsideración. Uno de los grandes motivos para este nuevo análisis es el cambio producido por fuerzas y presiones ajenas a las organizaciones. En la década de 1970, el mundo se estremeció con el impacto de los precios del petróleo que se cuadruplicaron y las organizaciones, desde General Motors hasta la Oficina de Correos, tuvieron que decidir cómo reconfigurarse para absorber esta circunstancia externa. En la década de 1980 se vivió el cambio drástico del campo de juego, que pasó de local a global, y fuertes organizaciones de Japón, Corea, Europa y otras zonas intensificaron su competencia por los mercados de todo el mundo. En la década de 1990, las nuevas tecnologías de la comunicación y el procesamiento de información (desde baratos aparatos de fax y computadoras portátiles, hasta novedosas computadoras superpotentes), así como las transformaciones geopolíticas revolucionaron nuestra concepción de las organizaciones. De hecho, todos estos factores, y muchos más, forman parte del ambiente de las organizaciones que los gerentes deben tomar en cuenta.

Al mismo tiempo, nació una preocupación mundial por el ambiente natural, alentada por los desastres ambientales, el descubrimiento de un hoyo en la capa de ozono que cubre a la Tierra y el aumento de la contaminación, así como todas las otras formas de degradación del ambiente. El nuevo ambientalismo ha invadido el mundo; representado por la Reunión Cumbre de la Tierra, sostenida en Río de Janeiro en 1992, que captó una atención sin precedente para los problemas del ambiente que compartimos todos.

Las concepciones tradicionales de la administración prestaban poca atención al ambiente organizacional o al natural, con justificada razón. Cuando vivía la mayor parte de los teóricos de la administración mencionados en el capítulo 2, el ambiente externo de las organizaciones era, primordialmente, estable y estático. Además, el ambiente natural no era causa de gran preocupación; los ciudadanos de todo el mundo suponían, sencillamente, que los recursos de la Tierra eran inagotables. Hoy, el mundo es muy diferente. Los grupos externos, con metas



ACTIVISMO PÚBLICO. Con frecuencia se organizan poderosos grupos externos con un interés particular. La gente se manifiesta por diversos motivos, entre ellos el aborto, las investigaciones con animales y los derechos humanos. En esta foto, opositores a las investigaciones con animales se manifiestan en una universidad.

concretas, suelen estar bien organizados y tienen mucha fuerza, y muchas organizaciones dependen de que éstos les brinden su apoyo. Las tendencias tecnológicas, políticas, económicas y sociales pueden ser la causa de que una organización tenga éxito o no. Por último, los gerentes de hoy deben prestar atención al ambiente natural, a efecto de conservar el mundo para las generaciones futuras. Aunque es difícil separar el ambiente "organizacional" y "natural", porque, en última instancia, están relacionados, en las siguientes secciones se presentan algunas formas que permiten entender, analizar y manejar los cambios que enfrentan las organizaciones en el revuelto mundo presente.

ambiente externo: Todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento; incluye elementos de acción directa y de acción indirecta.

Cap. 2, p. 50

insumos: Recursos del ambiente, como materias primas y mano de obra, que pueden entrar a un sistema organizacional.

productos: Insumos transformados que vuelven al ambiente externo en forma de productos o servicios.

elementos de acción directa: Elementos del ambiente que tienen influencia directa en las actividades de la organización.

ENTORNOS ORGANIZACIONALES

A fin de entender los entornos organizacionales es preciso tomar algunos conceptos de la teoría de los sistemas. Como se vio en el capítulo 2, uno de los supuestos básicos de la teoría de los sistemas es que las organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas. Por el contrario, intercambian recursos con el **ambiente externo**, definido éste como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones. (Algunos de estos elementos relacionan a la organización con el mundo material. Dada su actual importancia, este tema se abordará por separado en una sección sobre los ambientes naturales.) Las organizaciones toman **insumos** (materias primas, dinero, mano de obra y energía) del ambiente externo, los transforman en productos o servicios y, después, los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de **productos**.

El ambiente externo tiene **elementos de acción directa y de acción indirecta**.* Los elementos de acción directa, también llamados **grupos de interés**,

* Algunas personas hablan de la "acción directa" llamándola "ambiente de las tareas" y de la "acción indirecta" llamándola "ambiente general". Nosotros preferimos el lenguaje de la acción y las relaciones por los motivos esgrimidos en el capítulo 1.

elementos de acción indirecta: Elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades de la organización, pero que no tienen influencia directa en ella.

incluyen a los accionistas, los sindicatos, los proveedores y a muchos más que ejercen influencia directa en la organización. En la siguiente sección se analizan estos grupos de interés con más detenimiento. Los elementos de acción indirecta, como la tecnología, la economía y la política de una sociedad, afectan el clima en que opera la organización y tienen potencial para convertirse en elementos de acción directa. La figura 3-1 describe el ambiente de una organización y muestra la influencia de los elementos de acción directa y los de acción indirecta. Los roles de cada tipo de elemento se exponen en las dos secciones que siguen.

grupos de interés: Aquellos individuos o grupos que son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que una organización busca lograr sus objetivos.

grupos de interés externos: Los grupos o personas del ambiente externo de la organización que afectan las actividades de ésta.

grupos de interés internos: Los grupos o personas, por ejemplo los empleados, que no forman parte del entorno de una organización, en términos estrictos, pero que caben dentro de la responsabilidad de un gerente individual.

ELEMENTOS DE ACCIÓN DIRECTA DEL ENTORNO

El entorno de acción directa está compuesto por grupos de interés; es decir, por personas o grupos que están sujetos, directa o indirectamente, a la forma en que la organización persigue sus metas. Los grupos de interés caben dentro de dos categorías. Los **grupos de interés externos** incluyen grupos como sindicatos, proveedores, competidores, consumidores, grupos de interés especial y oficinas de gobierno. Los **grupos de interés internos** incluyen a empleados, accionistas y el consejo de directores.* Los roles que desempeñan estos grupos de interés pueden *cambiar* conforme los ambientes de la organización *evolucionan y se desarrollan*. Los gerentes deben estar conscientes de este hecho cuando consideren las diversas influencias que intervienen en el comportamiento de la organización y cuando recomienden respuestas ante los cambios del ambiente.

Tanto los grupos formados por intereses externos como los de intereses internos de la mayor parte de las organizaciones han cambiado notablemente en los pasados cinco años. En la parte restante de esta sección, se explicarán los intereses de los diversos elementos de cada categoría y cómo han cambiado.

GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS

Los grupos de interés externos, que afectan las actividades de la organización desde su exterior, incluyen a consumidores, proveedores, gobiernos, grupos de interés especial, medios, sindicatos obreros, instituciones financieras y competidores.

CONSUMIDORES. Los consumidores intercambian recursos, normalmente en forma de dinero, por los productos y servicios de la organización. Un cliente puede ser una institución, por ejemplo una escuela, hospital u oficina de gobierno; puede ser otra empresa, por ejemplo un contratista, distribuidor o fabricante; o una persona física. Por regla general, un gerente de mercadotecnia analiza a los consumidores potenciales, así como las condiciones del mercado, y dirige una campaña de mercadotecnia con base en dicho análisis.

Una pequeña empresa se puede dirigir a un "nicho" estrecho de consumidores. Por ejemplo, Mark Nelson constituyó CD Plus, su negocio de programas de software para médicos, él solo. Tras evaluar la presión existente en la industria de los servicios médicos, creó programas de software para usuarios, pensando en los médicos y los investigadores médicos. Las personas, incluso las que desconocen la terminología médica y las computadoras, siguiendo las instrucciones sencillas y claras que aparecen en la pantalla, pueden tener acceso a lo último que se ha escrito sobre un medicamento, síntomas, enfermedad o tratamiento concretos. Al principio, Nelson era innovador, comerciali-



* La diferencia entre grupos de interés externos e internos sirve hasta cierto punto. Los gerentes pueden tener mayor influencia en los grupos de interés internos que en los externos. Por otra parte, los grupos de interés internos forman parte de la organización, no así los intereses externos.

FIGURA 3-1 **El ambiente de acción directa y el ambiente de acción indirecta de la organización**

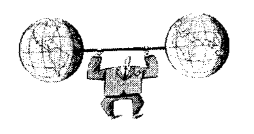
Variables sociales
Competidores
Clientes
Variables tecnológicas
Instituciones financieras
Empleados
Proveedores
LA ORGANIZACIÓN
Sindicatos obreros
Accionistas y el Consejo Adminstración
Gobierno
Los medios
Grupos de interés especial
Variables económicas
Variables políticas

Grupos de interés internos } El ambiente de acción directa
Grupos de interés externos

El límite flexible de un sistema abierto
• • • El ambiente de acción directa

zador, distribuidor, recepcionista, guardia de seguridad y representante de servicios a clientes. Para 1992, CD Plus registraba ventas del orden de 11 millones de dólares y contaba con 70 empleados.[4]

En años recientes, conforme las empresas extranjeras han desafiado el dominio de los negocios estadounidenses, ofreciendo a los consumidores más opciones y estableciendo nuevas normas de calidad, la competencia ha ido cambiando las relaciones con los consumidores. Por ejemplo, cuando los fabricantes japoneses de televisores tuvieron problemas para establecer redes de servicio para sus productos en Estados Unidos, respondieron fabricando televisores que tenían pocas probabilidades de estropearse.



Antes, la relación del consumidor con el fabricante de televisores se cimentaba en el distribuidor local y el taller de reparaciones. Ahora, los consumidores pueden comprar televisores en las grandes tiendas detallistas de descuento, sin tener que preocuparse por los servicios. Este cambio tuvo grandes consecuencias para los inventores de productos en la industria de los televisores de Estados Unidos. Si bien en la década de 1950 había alrededor de 30 empresas estadounidenses que fabricaban televisores, para los años ochenta sólo quedaba una.[5]



SE MIDE A LOS CLIENTES. Ford Motor Co. escuchó los consejos de un "comité asesor de conductores mayores" y algunas medidas corporales para cerciorarse de que conductores con artritis podrían manejar con seguridad los controles del Taurus de Ford.

Hoy, las computadoras personales se venden de la misma manera. Dell, Gateway y otras se cuentan entre las primeras en usar el método de la correspondencia directa para vender a clientes particulares. Las dos empresas cuentan con números telefónicos 800, las 24 horas, para ayudar a los clientes. Estos ejemplos hablan de la necesidad de encontrar otras formas para establecer relaciones con los consumidores y conservarlas.

PROVEEDORES. Toda organización compra insumos —materias primas, servicios, energía, equipo y mano de obra— del ambiente externo y los usa para elaborar productos. Lo que la organización introduzca del ambiente —y lo que haga con lo que introduce— determinará tanto la calidad como el precio de su producto final. Por consiguiente, las organizaciones dependen de los proveedores de materiales y de los trabajadores, y tratarán de sacar provecho de la competencia entre proveedores con objeto de conseguir precios más bajos, trabajo de mejor calidad y entregas más rápidas.

Algunas organizaciones, como Tandem Computers, encontraron que pueden controlar mejor la calidad, a largo plazo, si establecen relaciones más duraderas y sólidas con sus proveedores. Cuando un proveedor diseñó un chip defectuoso, Tandem, en lugar de abandonar al proveedor y hacer negocios con algún competidor, trabajó con esa compañía y le dio otra oportunidad para diseñar un chip para su computadora más reciente. El proveedor pasó la prueba y, ahora, la relación es muy buena.[6]

Los adelantos en el control de inventarios y el procesamiento de información también han cambiado las relaciones con los proveedores. Con el sistema convencional, el fabricante generalmente era el responsable de todo el inventario que necesitaba su capacidad de producción. Hoy, sin embargo, algunas compañías no llevan inventarios y dependen de varias entregas diarias "justo-a-tiempo". Proveedores como Baxter Healthcare Corporation recurrieron a la nueva tecnología de la información e instalaron terminales de computadoras en los locales de sus clientes, de tal manera que cada uno pueda pedir, directamente, un producto cada vez que lo necesite. Emery Air Freight ofrece a sus clientes normales un sistema de computadoras personales que no sólo pesa paquetes, calcula precios y produce facturas de la carga, sino que también consolida embarques, ofrece a los clientes una conexión directa con el sistema computarizado de Emery para seguir la pista de los paquetes y emite informes administrativos sobre sus actividades en los transportes.

GOBIERNOS. La doctrina del *laissez-faire* desarrollada en el siglo XVIII sostiene que un gobierno no debe ejercer influencia directa en las empresas, sino que se debe limitar a conservar la ley y el orden, permitiendo que el libre juego del mercado dé forma a la economía. Sin embargo, hacia principios del siglo XX, los abusos de la iniciativa privada llevaron al gobierno estadounidense a adoptar el papel de "guardián", regulando a las organizaciones para proteger los intereses del público y garantizar el respeto de los principios del libre mercado. El documento 3-1 contiene algunas de las muchas leyes que aprobó el Congreso para crear organismos reguladores, que establecen y aplican las reglas básicas para las operaciones de las empresas. Además, las sentencias de los tribunales desempeñaron un papel central para dar forma a las estrategias y las políticas de la organización empresarial moderna. Los gobiernos estatales y locales también adoptaron el papel de guardianes y aprobaron leyes sobre la operación de la empresa dentro de sus fronteras.

Un buen ejemplo es el debate reciente sobre las políticas para los servicios médicos en Estados Unidos. El enfoque que adopte el gobierno afectará directamente el costo de los beneficios para todas las organizaciones. En el caso de algunas organizaciones, como Blue Cross Insurance y Kemper Insurance, los actos del gobierno pueden determinar, de manera muy directa, su oportunidad de supervivencia.

DOCUMENTO 3-1 **PRINCIPALES ORGANISMOS FEDERALES REGULATORIOS**

Comisión para la Seguridad de los Productos de Consumo. Establece y aplica normas federales de seguridad para el contenido, la fabricación y el rendimiento de miles de productos manufacturados.

Oficina para la Protección del Ambiente. Establece y aplica normas federales para la protección del ambiente, sobre todo para la contaminación industrial.

Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. Administra y aplica el capítulo 8 (sección sobre las prácticas justas en el empleo) de la Ley de Derechos Civiles de 1964 y la Ley para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972.

Dirección Federal de Aviación. Regula y fomenta la seguridad en el transporte aéreo; establece normas para el funcionamiento de los aeropuertos y las licencias de los pilotos.

Comisión Federal para las Comunicaciones. Regula la comunicación, interestatal y extranjera, por radio, televisión, telégrafo y teléfono.

Oficina Federal para los Depósitos de Seguros. Asegura los depósitos bancarios; tiene facultades para estudiar las prácticas de los bancos y para autorizar fusiones de bancos.

Sistema de la Reserva Federal. Regula el sistema bancario nacional; administra la oferta monetaria del país.

Comisión Federal para el Comercio. Garantiza la competencia económica, libre y justa, y protege a los consumidores contra prácticas desleales o engañosas.

Dirección de Alimentos y Medicinas. Administra las leyes federales referentes a la pureza de los alimentos, la seguridad y eficacia de medicamentos y dispositivos médicos, la seguridad de los cosméticos y la seguridad y honradez de los empaques.

Comisión para el Comercio Interestatal. Aplica las leyes federales referentes a bienes y personas transportados de un estado a otro.

Junta Nacional para las Relaciones Laborales. Evita o corrige las prácticas laborales injustas por parte de los patrones o de los sindicatos.

Comisión para la Regulación Nuclear. Autoriza y regula el diseño, la construcción y el funcionamiento de instalaciones nucleares que no son militares.

Dirección de Salubridad y Seguridad en el Empleo. Elabora y aplica normas y reglamentos federales que garantizan condiciones salubres y seguras en el trabajo.

Comisión de Valores y Cambios. Administra las leyes federales referentes a la compra y venta de valores.

Las políticas del gobierno también pueden tener muchas consecuencias en la industria del tabaco. Por ejemplo, en marzo de 1994, los directores generales de las siete tabacaleras de Estados Unidos fueron acorralados por un subcomité camaral para la salud, pues existe la posibilidad de que el gobierno catalogue la nicotina como una droga adictiva. Los opositores al tabaco han propuesto que se eleven los impuestos sobre el tabaco (el plan del presidente Clinton para la salud incluye un aumento de los impuestos sobre el tabaco, que serviría para financiar las reformas a los servicios médicos), más restricciones para los lugares donde se puede fumar y reglamentos de salubridad más estrictos para la industria. Estas políticas podrían tener consecuencias dramáticas para la estabilidad financiera de la industria y para su imagen pública en Estados Unidos.[7]





LA EXPRESIÓN DE IDEAS. Los grupos de interés especial pueden ejercer la presión del público con el propósito de influir en las políticas y prácticas de las organizaciones. Este anuncio forma parte de una campaña emprendida por un grupo que considera que la publicidad de bebidas alcohólicas demerita a la mujer presentándola como objeto sexual.

Los gobiernos también actúan para ayudar y proteger a las industrias. En años recientes, el gobierno de Estados Unidos rescató a la industria del ahorro y los créditos con miles de millones de dólares y creó un nuevo fideicomiso, The Resolution Trust Corporation, para rescatar y reestructurar a la industria. En Japón, donde el apoyo gubernamental para la industria es elemento de la política nacional, el Ministerio de Industria y Comercio Internacional ayuda, en forma activa, a algunas industrias.

grupos de interés especial: Grupos de personas que se organizan para usar el proceso político con el fin de defender su posición en cuanto a temas concretos, por ejemplo el aborto y el control de las armas de fuego.

comités de acción política: Grupos organizados para cabildear y hacer contribuciones a las campañas con el fin de influir en los legisladores.

GRUPOS DE INTERÉS ESPECIAL. Los grupos de interés especial (GIE) aprovechan los procesos políticos para afianzar su posición en cuanto a alguna cuestión concreta, por ejemplo, el control de las armas de fuego, el aborto o la enseñanza religiosa en las escuelas públicas. Los gerentes nunca saben a ciencia cierta cuándo se formará un grupo específico que se enfrente a la empresa por alguna cuestión; por ejemplo, vender al Tercer Mundo leche en polvo para infantes o invertir en Sudáfrica. En el caso de McDonald's, la Asamblea Ciudadana contra los Desechos Peligrosos representa un ejemplo claro de la influencia de los GIE en una organización.

La política movida por un interés especial no es un fenómeno nuevo. La novedad radica en la tecnología moderna de la comunicación y en el financiamiento de las elecciones, mismos que han provocado que los GIE florezcan en nuestra época.[8] Los medios pueden dirigir la atención nacional a estos grupos en cuestión de instantes y los **comités de acción política** (CAP) de los grupos pueden usar las contribuciones para las campañas a efecto de influir en los legisladores.[9] Los gerentes deben tomar en cuenta la existencia de los grupos de interés, presentes y futuros, cuando definen la estrategia de la organización. Entre los grupos de interés especial más importantes están los *defensores de los consumidores* y los *ambientalistas* (que se analizan más adelante).

DEFENSORES DE LOS CONSUMIDORES. El movimiento moderno de consumidores data de principios de los años sesenta, cuando el presidente Kennedy anunció una "Carta de Derechos del Consumidor" y Ralph Nader inició su cruzada contra el Corvair de General Motors.

Un marco para entender el movimiento de los consumidores es el modelo de abandono, expresión y lealtad de Hirschmann.[10] Los clientes insatisfechos pueden optar por *abandonar* —es decir, hacer negocios con otra parte— o *expresar* sus quejas; la *lealtad* que ate al cliente a la organización determinará la



WALL STREET WEEK. *Wall Street Week* es un programa de televisión, de entre muchos, que presentan abundante información sobre temas empresariales y económicos.

opción que elija. Sobra decir que el abandono puede perjudicar a la organización, pues suprime la base de clientes sin dar a los gerentes tiempo para aplicar cambios. Por otra parte, la expresión es una estrategia política diseñada para resarcir una queja. La interposición de demandas que requieren la intervención de un organismo regulatorio y el cabildeo con cuerpos de legisladores son ejemplos del ejercicio de la expresión.

Cabe señalar que la expresión puede ser constructiva, en lugar de negativa. Los líderes de los consumidores, que saben de los costos de la intervención gubernamental, suelen preferir las negociaciones. Además, los gerentes progresistas consideran que la expresión les brinda la oportunidad de conocer las necesidades de los clientes y de saber qué cambios se están operando en el mercado.

Muchas empresas, como AT&T, han aprendido a trabajar con defensores de los consumidores y escuchan sus sugerencias para mejorar la calidad y los servicios. Otras compañías, como Xerox, han constituido sus propios grupos de defensores de los clientes (o grupos de usuarios) con el propósito de mejorar su relación con ellos.

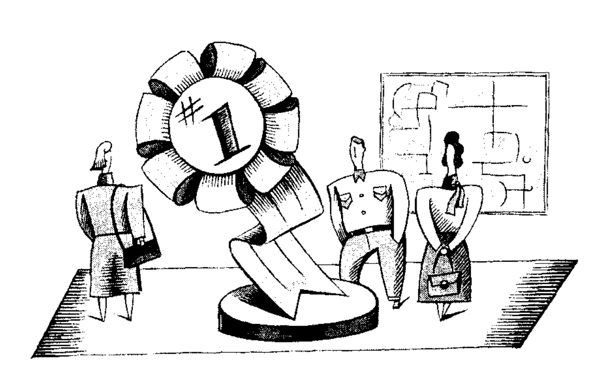
MEDIOS. Los medios siempre han cubierto las actividades de la empresa y la economía, porque las dos afectan a muchísimas personas. Sin embargo, hoy, los medios de comunicación de masas permiten una cobertura cada vez más amplia y compleja, desde noticias generales, pasando por artículos editoriales, hasta investigaciones a fondo. Además, la cobertura es más rápida gracias al uso de los satélites de comunicación.

En la actualidad, los gerentes de la mayor parte de las organizaciones grandes saben que trabajan en una pecera, donde cada uno de sus actos puede estar sujeto al escrutinio de los medios. Con el propósito de mejorar su comunicación con el público, interno y externo, han constituido sofisticados departamentos de comercialización y relaciones públicas. Además, los ejecutivos que tratan regularmente con los medios, suelen contar con asesoría profesional que les ayuda a presentar su información y sus opiniones en forma clara y eficaz. Algunas organizaciones capacitan a todos sus empleados, para que éstos puedan responder debidamente en las situaciones que pudieran surgir. Por ejemplo United Airlines tiene sesiones de capacitación regulares para enseñar a todos los empleados —desde los trabajadores de urgencias hasta los de relaciones con los medios— a manejar la situación después de un accidente aéreo.

SINDICATOS. Los especialistas en personal suelen ser los que tratan con los trabajadores de la organización, en ocasiones complementados por otros gerentes encargados específicamente de la contratación y las negociaciones. Todos ellos usan diversos canales para encontrar a los trabajadores con la capacidad y la experiencia que necesita la organización. Cuando la organización emplea a trabajadores sindicalizados, por regla general, el sindicato y los gerentes recurren a algún tipo de **negociación colectiva** para negociar salarios, condiciones laborales, horarios, etcétera.

negociación colectiva: Proceso mediante el cual los patrones y los obreros negocian y administran contratos referentes a los salarios, las condiciones de trabajo y otros aspectos del ambiente laboral.

En decenios recientes, las relaciones laborales han registrado cambios impresionantes. Tanto el personal administrativo como los dirigentes sindicales se han profesionalizado. Además, los empleadores suelen aceptar el proceso de las negociaciones colectivas y cooperan con los sindicatos para mejorar las condiciones y las participación de los trabajadores. La violencia de los paros y las huelgas que caracterizó al sindicalismo de los primeros años ya no ocurre casi nunca. Ahora, los sindicatos piden acciones, reparto de utilidades y programas de reparto de ganancias, que otorguen a los trabajadores un interés en la organización, así como programas para mejorar la calidad de la vida laboral, que les den mayor control de sus actos y su forma de trabajar.[11]



RELACIÓN SINDICAL DE CALIDAD EN ARMCO

Las relaciones sindicales se han convertido en un factor importante dentro del total de actividades de la empresa en pro de la calidad, porque la calidad total implica que los trabajadores asuman otro grado de compromiso y participación en el éxito de la empresa. Sin embargo, no es fácil alejarse de las relaciones tradicionales de confrontación. La mentalidad del "nosotros contra ellos", que todavía existe en muchas empresas sindicalizadas, puede socavar los esfuerzos en pro de la calidad. Se puede decir que las relaciones obrero-patronales en Armco Worldwide Grinding Systems, en la ciudad de Kansas, Missouri, eran "de falta de cooperación periódica". Sin embargo, en 1992, la compañía aplicó su programa de "Equipos de trabajo". Los equipos de trabajo representan un esfuerzo, por parte de la compañía, para permitir que todos sus empleados tengan voz para desarrollar ideas que harán que Armco resulte más rentable, más productiva y más satisfactoria para sus trabajadores. Éste fue el último paso de un proceso en pro de la calidad que llevaba operando 10 años.

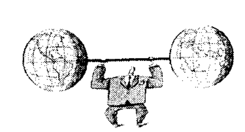
Con los equipos de trabajo, los empleados se ofrecen para trabajar en equipos de siete miembros, los cuales buscan y sugieren ideas para mejorar la calidad y la productividad, así como para reducir los gastos y generar más ingresos. Cuando la compañía acepta una idea, los miembros obtienen reconocimiento y premios. Los resultados son impresionantes: se ha realizado un ahorro de costos del orden de 4 millones de dólares gracias a las ideas de los equipos; 80 equipos han presentado casi 500 ideas para su revisión y las quejas han bajado 40 por ciento. Antes de que existieran los equipos de trabajo, los empleados concentraban su atención en "ahora de qué forma me atacará la compañía", en lugar de hacerlo en encontrar soluciones viables para los problemas laborales. Los gerentes ordenaban todos los programas y cambios del trabajo. Ahora, los empleados manejan los programas y los cambios de trabajo. Con la creación de los equipos, fomentando la discusión abierta y con las recompensas monetarias entregadas a los empleados por el ahorro que generan sus ideas, Armco ha podido cambiar la situación.[12] ◆

INSTITUCIONES FINANCIERAS. Las organizaciones dependen de una serie de instituciones financieras, incluso bancos comerciales, bancos de inversión y compañías de seguros, que les suministran fondos para mantener y extender sus actividades. Tanto las organizaciones nuevas como las establecidas pueden depender de préstamos a corto plazo para financiar sus operaciones corrientes y de préstamos a largo plazo para construir instalaciones o adquirir equipo nuevo. Como las buenas relaciones de trabajo con las instituciones financieras son de importancia vital, establecerlas y conservarlas suele ser responsabilidad conjunta del director de finanzas y del director de operaciones de la organización.

COMPETIDORES. La organización, para incrementar su participación en el mercado, debe aprovechar una de dos oportunidades: (1) debe conseguir más clientes, sea abarcando una parte más grande del mercado, sea encontrando la manera de aumentar el tamaño del mercado mismo; o (2) debe ganarle a sus competidores entrando y cubriendo un mercado en expansión. En cualquiera de los dos casos, la organización debe analizar a la competencia y establecer una estrategia de mercadotecnia, claramente definida, a efecto de satisfacer a los clientes en forma excelente.[13]

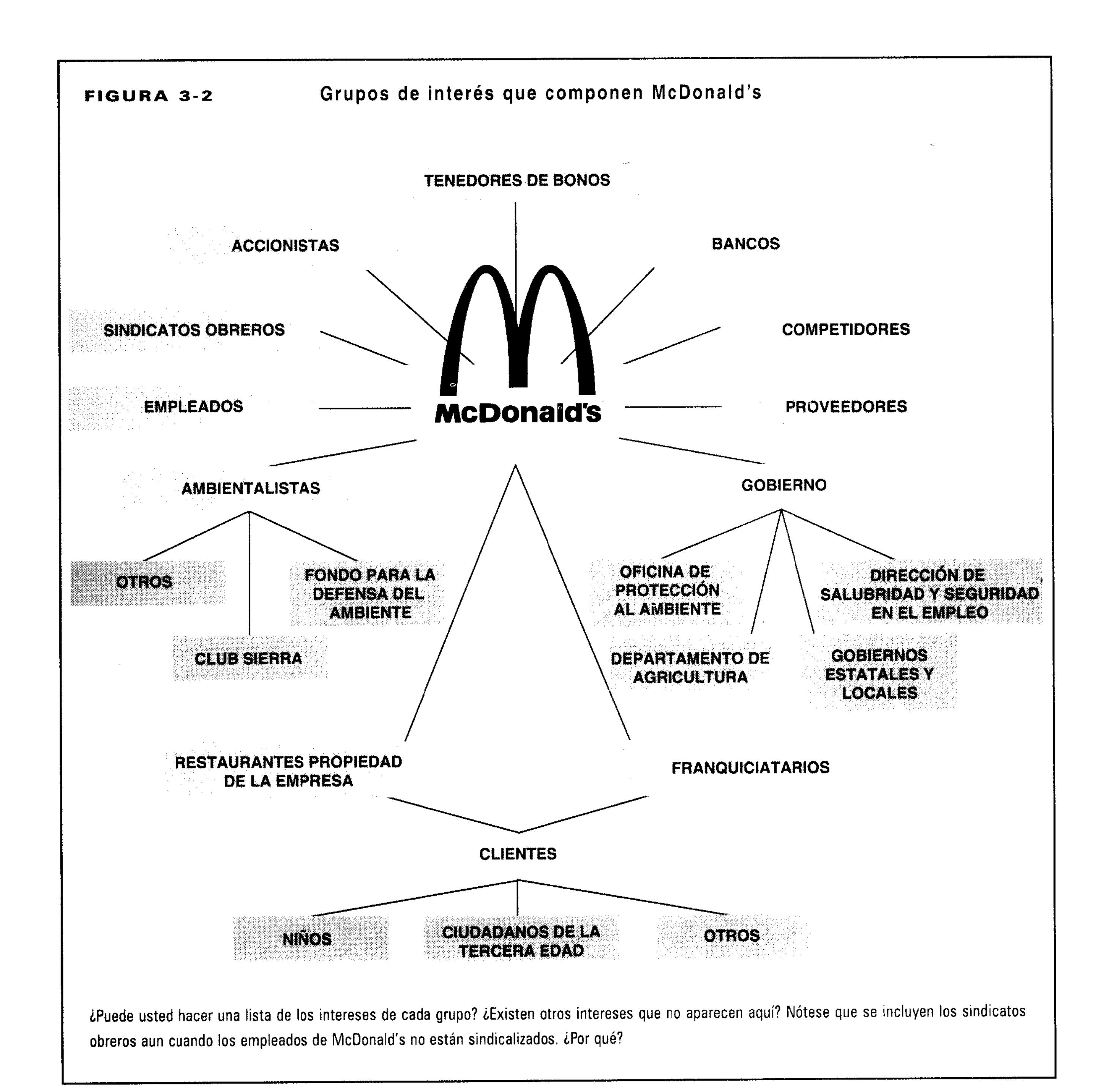
Líneas aéreas como American, TWA, United USAir y sus homólogas extranjeras compiten, claramente, en el mercado estadounidense del transporte aéreo. Sin embargo, la competencia también surge de organizaciones que ofrecen productos o servicios sustitutos. Por ejemplo, en la franja del noroeste, las líneas metropolitanas de Amtrak compiten con las líneas aéreas en el caso de los servicios de transporte entre ciudades. Asimismo, las conferencias por video pueden competir con las líneas aéreas, pues sustituyen a las reuniones personales y, en algunos casos, eliminan la necesidad de viajar.

En años recientes, la competencia que enfrentan las organizaciones de Estados Unidos ha aumentado, ya que ahora incluye a empresas extranjeras. En la década de 1950, la etiqueta "Hecho en Japón" implicaba "basura" o "mala calidad"; pero en la de 1980 se había convertido en señal de gran calidad. El éxito de los productos japoneses, desde autos hasta cámaras, ha sido inmenso. Muchos productos, como las videocaseteras ni siquiera están fabricadas en Estados Unidos, y existe competencia extranjera en casi todas las industrias "dominadas por Estados Unidos". Por ejemplo, las emergentes compañías de Taiwán están abasteciendo a las gigantes de las computadoras en todo el mundo. Los fabricantes taiwaneses de computadoras, como Twinhead, First International Computer y Compal, están desempeñando un rol crítico tras bambalinas, en calidad de diseñadores y fabricantes de computadoras personales y periféricos en todo el mundo, muchos de los cuales son comercializados, a la larga, con nombres de marcas más conocidas. En cuestión de años, Taiwán ha superado a Corea del Sur como el productor más grande del mundo de monitores de color. Asimismo, es líder en el campo de ratones y teclados para computadoras. Decenas de famosos fabricantes de computadoras, incluso IBM, Dell, Packard Bell y Apple, se abastecen de computadoras personales y portátiles terminadas en Taipei. En 1992, las ventas de "hardware" de Taiwán sumaron 6.6 mil millones de dólares.[14]



OTROS GRUPOS DE INTERÉS. Cada organización cuenta con infinidad de grupos de interés más. Por ejemplo, un hospital tendrá que tomar en cuenta a la Asociación Americana de Hospitales, a las agrupaciones de médicos, enfermeras y otros trabajadores del ramo de la salud y, claró está, a los pacientes. Toda organización tiene una composición específica de grupos de interés que, en esencia, constituyen el componente de acción directa de su ambiente exterior. La figura 3-2 muestra la composición de los grupos de interés de McDonald's.

FIGURA 3-2 Grupos de interés que componen McDonald's



¿Puede usted hacer una lista de los intereses de cada grupo? ¿Existen otros intereses que no aparecen aquí? Nótese que se incluyen los sindicatos obreros aun cuando los empleados de McDonald's no están sindicalizados. ¿Por qué?

GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS

Aunque, en términos estrictos, los grupos de interés internos no forman parte del ambiente de la *organización* (porque forman parte de la organización misma), sí forman parte del ambiente que es responsabilidad de un *gerente individual*.

EMPLEADOS. La composición de la población trabajadora está cambiando en casi todas las organizaciones, en parte debido a factores demográficos. La generación del "baby-boom", como se ha llamado, está envejeciendo y la disminución de la tasa de natalidad significa que, dentro de poco, habrá escasez de mano de obra en Estados Unidos. Por otra parte, también están cambiando las capacidades que se requieren de los empleados. Conforme las compañías tratan de experimentar con

los programas de la calidad, las técnicas de grupo y los grupos de trabajo autoadministrados, requieren empleados con más estudios y más flexibles.

ACCIONISTAS Y CONSEJOS DE DIRECTORES. La estructura que rige las grandes corporaciones que cotizan en la bolsa permite que sus accionistan influyan en la compañía ejerciendo su derecho a voto. Sin embargo, hasta ahora, los accionistas sólo han estado interesados, primordialmente, en el rendimiento sobre su inversión y han dejado el manejo real de la organización en manos de sus gerentes.

Sin embargo, en años recientes, ciertos grupos de activistas sociales han empezado a comprar pequeñas cantidades de acciones con el propósito de imponer su voto, en cuanto a cuestiones álgidas, en las asambleas anuales de las empresas.[15] Ralph Nader fue el primero en usar la técnica en 1969, cuando emprendió la "Campaña GM". La estrategia consistía en que un grupo adepto comprara dos acciones de General Motors, con la intención de librar una batalla de representantes respecto a temas de interés para la sociedad y la empresa, incluso la necesidad de transporte público, derechos de mujeres y minorías, diseño de los productos para mayor seguridad y control de emisiones.[16] Aunque la Comisión de Valores y Cambios establecida en 1983 dificultó la aplicación de esta táctica concreta,[17] la estrategia de comprar acciones para ganar el control de compañías completas sigue siendo una política común del mundo de los negocios. Aunque las fusiones y las adquisiciones hostiles suelen estar motivadas por la necesidad legítima de reorganizar las manufacturas estadounidenses, entrañan grandes erogaciones de capital que, muchas veces, se justifican recortando operaciones y liquidando activos. En la década de 1980, muchos gerentes estaban a la defensiva; en ocasiones, perjudicaron la salud de sus organizaciones a largo plazo debido a su interés por mantener elevadas las utilidades y los precios de las acciones, con el propósito de desalentar los intentos por adquirirlas.[18] Un ejemplo connotado fue la adquisición de RJR Nabisco, la cual fue reseñada en un libro muy vendido, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (Los bárbaros en la puerta: La caída de RJR Nabisco), así como la película de HBO del mismo nombre.[19]



ALGUNOS GRUPOS DE INTERÉS MANIFIESTAN SU PREOCUPACIÓN. Ahora, es frecuente que los accionistas expresen su opinión en cuanto a las políticas y los actos de las empresas. Por ejemplo, Exxon, después del derrame de petróleo de *Exxon Valdez*, no sólo tuvo que responder ante la comunidad en general, sino también ante sus propios accionistas.

EL CAMBIO EN McDONALD'S

Al principio, McDonald's respondió a la preocupación del público redoblando sus actividades para reciclar el poliestireno. En octubre de 1989, McDonald's introdujo un plan, en 450 restaurantes de Nueva Inglaterra, para reciclar la basura de plástico de poliestireno y de cartón corrugado. McDonald's colocó en los restaurantes botes especiales para desechos reciclables. Colocó carteles y panfletos que explicaban la lógica de las actividades para reciclar y, al mismo tiempo, hizo un esfuerzo por educar al público respecto a estas actividades.

A pesar de las opiniones encontradas que despertó el programa, en 1990, McDonald's lo llevó a unas cuantas ciudades afuera de Nueva Inglaterra. Después, en abril, McDonald's anunció su "McReciclaje", una inversión de 100 millones de dólares realizada por la compañía para comprar materiales reciclados para construir, remodelar y operar restaurantes. Ed Rensi, director general de operaciones y presidente de McDonald's Estados Unidos, declaró:

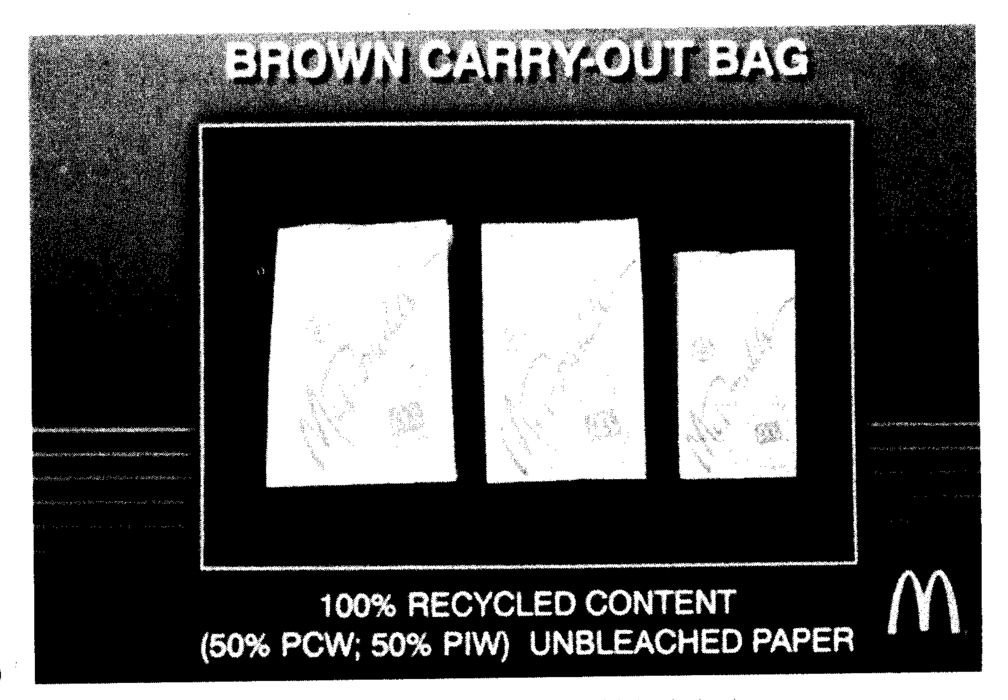
—Retamos a los proveedores para que nos suministren estos productos reciclados.[22]

McDonald's se resistía a cambiar sus cajas, salvo que fuera del todo necesario. Además de sus actividades para reciclar, McDonald's aceptó trabajar con el Fondo para la Defensa del Ambiente (EDF, por sus siglas en inglés), un grupo no lucrativo, estableciendo una alianza estratégica. Se formó un equipo de trabajo mancomunado, de McDonald's y el EDF, para estudiar a profundidad los problemas de los residuos sólidos del sistema de McDonald's.

—Lo atrevido del experimento —explica Jackie Prince, científica del equipo del EDF— no era sólo la idea inédita de una alianza entre una organización protectora del ambiente y una enorme corporación estadounidense, considerada por muchos un símbolo de la sociedad de la basura, sino la profundidad de la empresa: realizar un análisis, de pies a cabeza, de la posibilidad de reducir la cantidad de basura y de mejorar los materiales de todo el sistema de McDonald's, así como un análisis global de su red de más de 600 proveedores.[23]

El equipo de trabajo tenía el encargo de presentar "un marco, un enfoque sistemático y una base científica sólida para las decisiones de McDonald's referentes a los residuos sólidos". El equipo de trabajo presentó un programa compuesto por 42 iniciativas para reducir la cantidad de basura de McDonald's y para aliviar el impacto de algunas de sus prácticas. Por ejemplo, a partir de entonces, McDonald's empezó a usar bolsas de papel reciclado. Además, finalmente, se descartó el uso de la caja de poliestireno. Ésta había sido un empaque útil, tanto por motivos estéticos como funcionales, pero se había convertido en un punto central de los ataques de los ambientalistas. Es más, Fred Krupp, director ejecutivo del EDF, le dijo a Ed Rensi que el EDF se negaría, públicamente, a respaldar la cuestión del reciclaje. A fin de cuentas, McDonald's decidió ir eliminando, en un plazo de 60 días, los empaques de poliestireno en Estados Unidos. El empaque de papel usado para reemplazar la caja no es reciclable, aunque es mejor para el ambiente, y se espera que disminuya 90 por ciento el volumen de la basura. Richard Denison, científico del EDF, afirma:

—No cabe duda que se hizo lo correcto.[24] →



NUEVAS MCBAGS. McDonald's empezó a usar bolsas de papel reciclado, sin decolorar.

Es más, el dominio directo de acciones a manos de personas físicas está disminuyendo; ahora, es más probable que las personas posean acciones por medio de inversiones en fondos mutualistas, aportaciones a planes de jubilación y participación en planes de pensiones de compañías y el estado. De hecho, alrededor del 40 por ciento de las acciones ordinarias de los negocios grandes, y de muchos medianos de Estados Unidos, están controladas por fondos de pensiones.[20] Estos grandes grupos de acciones están manejados por profesionales que pueden reforzar los resultados financieros, ejerciendo presión en los directivos para que produzcan buenos resultados a corto plazo. En fecha reciente, muchos de estos inversionistas institucionales fueron coadyuvantes para conseguir la renuncia de los directores generales de General Motors, IBM y Kodak. Entre los motivos esgrimidos se habló de la incapacidad del director general para adaptarse al ambiente cambiante o para operar los cambios requeridos con la velocidad suficiente (el caso de Robert Stempel en General Motors) o su desacato de los lineamientos del consejo de directores. [21]

CÓMO ADMINISTRAR LAS RELACIONES ENTRE MÚLTIPLES GRUPOS DE INTERÉS

El marco de los grupos de interés es un método que sirve para entender e influir en el ambiente de acción directa. (Sería interesante que usted trazara un esquema de su universidad o centro de trabajo, haciendo una lista de los principales retos.) Las organizaciones preparan planes, se organizan, dirigen y controlan la manera en que interactúan con sus intereses fundamentales. Por ejemplo Bell Atlantic preparó un plan para ofrecer servicos de televisión por cable, que requería influir en grupos de interés fundamentales como el gobierno, la banca, los clientes y otras empresas de la industria.

El marco de los grupos de interés plantea cuestiones que afectan a muchas organizaciones.

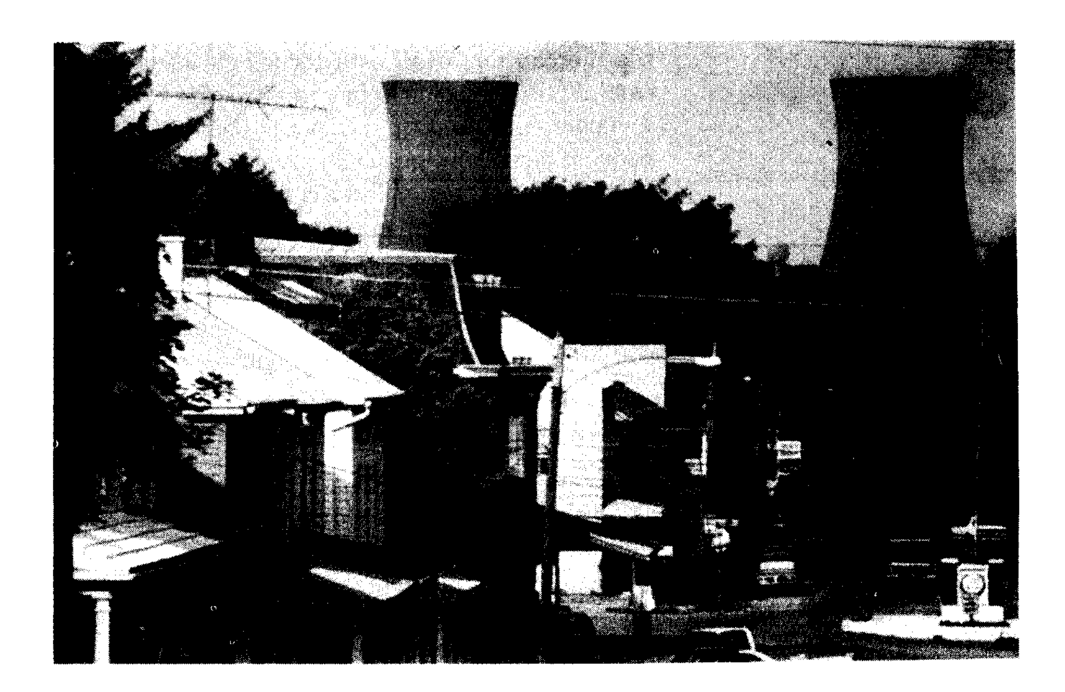
REDES Y ALIANZAS

Existe una compleja red de relaciones que vincula a los grupos de interés entre sí y con la organización. Por ejemplo, los defensores de los consumidores pueden tener contacto con la organización, sus empleados y un organismo regulador del gobierno; a su vez, el organismo regulador afectará tanto a la organización como a sus competidores.

Un asunto particular puede unir a varios grupos de interés que apoyan o atacan la política de la organización.[25] Por ejemplo, grupos que defienden un punto concreto pueden unirse a los sindicatos obreros, a los medios y a los legisladores para impedir la introducción de una nueva tecnología que podría costar empleos y contaminar el ambiente. En ocasiones, estas alianzas sobreviven a los asuntos que las originan y siguen trabajando en relación con otros asuntos.

ROLES MÚLTIPLES

Una persona o un grupo pueden tener muchas relaciones dentro de una organización.[26] Por ejemplo, el empleado de una compañía juguetera, también puede ser un padre que compra los productos de la compañía, un accionista que tiene una inversión en la compañía, el miembro de un grupo de consumidores que exige normas de seguridad más estrictas para los productos infantiles o el miembro de un partido político con ideas declaradas en cuanto al libre comercio y el



LAS RELACIONES ENTRE MUCHOS INTERESES. Las personas quizá tengan que equilibrar roles y valores contrapuestos cuando trabajan en una organización, usan sus productos, tienen acciones de la compañía y viven y crían a sus familias cerca de ella. Las relaciones entre diversos intereses son cosa frecuente.

proteccionismo. Así pues, los grupos de interés quizá tengan que equilibrar roles contrapuestos para determinar las medidas que quieren que tome la organización. Esto se aplica especialmente a los gerentes, como se verá en la siguiente sección.

EL PAPEL ESPECIAL DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración tiene sus propios intereses en la organización. Todos los empleados los tienen, pero la administración es la responsable de la organización en general, responsabilidad que muchas veces requiere que maneje intereses múltiples y equilibre posiciones contrapuestas. Por ejemplo, los accionistas quieren mayor rendimiento, mientras que los clientes quieren que se aumente la inversión en investigación y desarrollo; los empleados quieren salarios más altos y más beneficios, mientras que las comunidades quieren parques y guarderías. La administración, para garantizar la supervivencia de la organización, debe conservar el equilibrio de las relaciones entre los grupos de interés clave, tanto a corto como a largo plazo.[27] En el caso de McDonald's, la gerencia tuvo que sopesar la importancia relativa de los grupos de interés, pues cada uno de ellos quería que McDonald's cambiara.

ELEMENTOS DE ACCIÓN INDIRECTA DEL AMBIENTE

Los componentes de acción indirecta del ambiente externo afectan a las organizaciones en dos sentidos. En primer lugar, las fuerzas pueden dictar la formación de un grupo que, con el tiempo, se convertirá en un grupo de interés. En segundo, los elementos de acción indirecta crean el clima —los veloces cambios de la tecnología, el crecimiento o la contracción de la economía, los cambios de actitud ante el trabajo— en el que existe la organización y al que, en última instancia, tendrá que responder. Por ejemplo, la tecnología moderna de las computadoras permite la adquisición, el almacenamiento, la coordinación y la transferencia de cantidades enormes de información sobre las personas, los bancos y otras empre-

sas mercantiles usan esta tecnología para llevar, almacenar, procesar e intercambiar información sobre la situación crediticia de los posibles compradores. Las personas, preocupadas por el uso indebido que se le puede dar a estos datos, podrían formar un grupo de presión, con un interés especial, para conseguir que los bancos cambien, voluntariamente, sus prácticas. Si este grupo organizara un boicot contra un banco específico, se convertiría en un grupo de interés para dicho banco, y entraría a su ambiente de acción directa.

Fahey y Narayanan han agrupado estas interacciones complejas en cuatro factores generales que influyen en la organización y que deben ser considerados por sus gerentes: sociales, económicos, políticos y tecnológicos.[28]

VARIABLES SOCIALES

variables sociales: Factores como la demografía, la forma de vida y los valores sociales que pueden influir en la organización desde el ambiente externo.

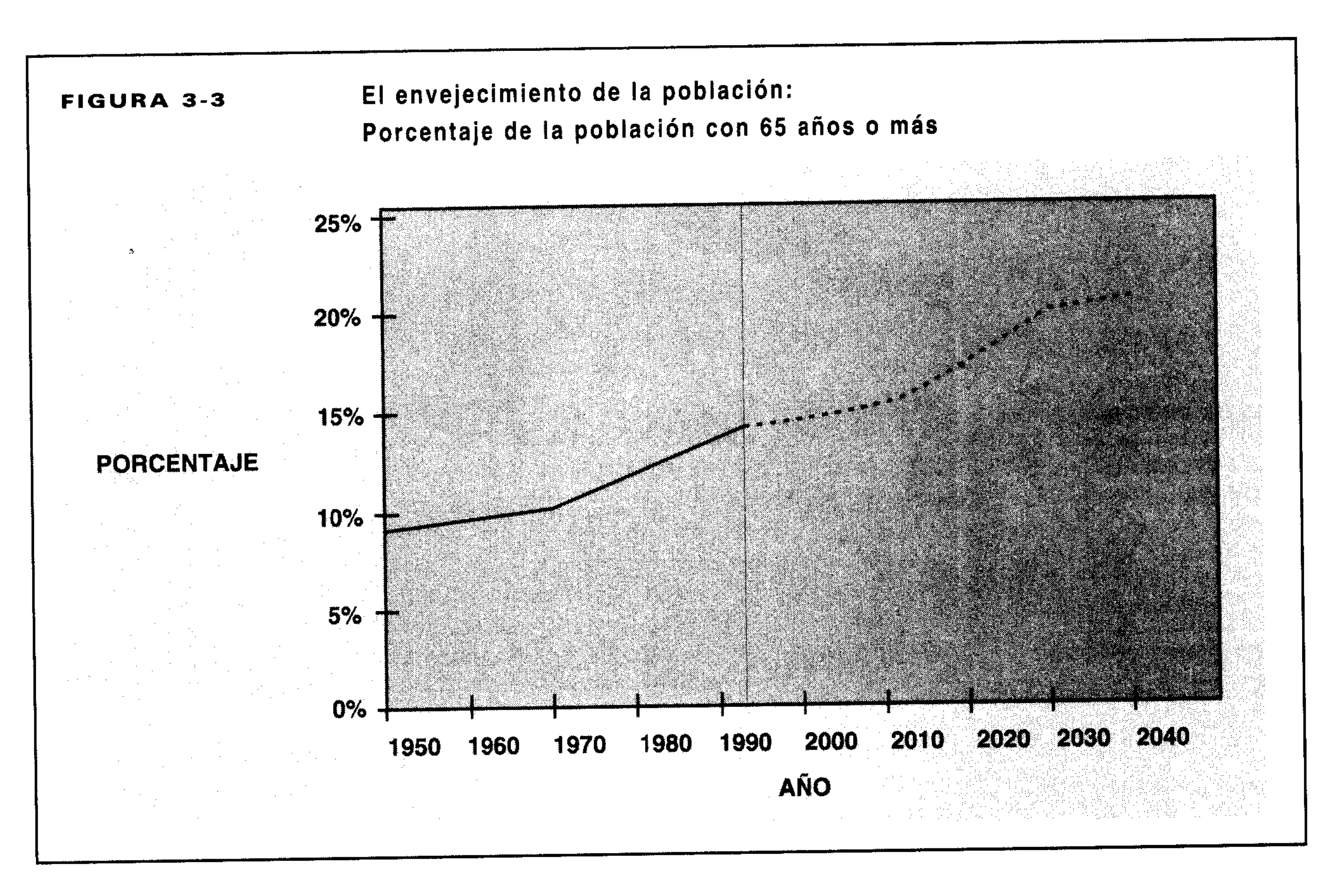
Fahey y Narayanan dividen las **variables sociales** en tres categorías: la demografía, la forma de vida y los valores sociales. Los cambios en la demografía y el estilo de vida afectan la composición, ubicación y expectativas de la oferta de mano de obra y la clientela de una organización. Los valores sociales que están tras todos los demás cambios sociales, políticos, tecnológicos y económicos determinan las decisiones que toman las personas en su vida.

DEMOGRAFÍA. La demografía, o composición, de la población de Estados Unidos ha sufrido grandes cambios a partir de la Segunda Guerra Mundial. Si bien la población, en general, está creciendo con lentitud, algunos segmentos de la población, como los de hispanos y negros, están creciendo a mucha más velocidad que otros. De hecho, las organizaciones reflexionan cada vez más sobre estos datos demográficos. De 1983 a 1993, el porcentaje de profesionales y gerentes, blancos, del sexo masculino, en la población económicamente activa disminuyó de 55 a 47 por ciento, mientras que en el caso de las mujeres blancas, el porcentaje subió de 37 a 42 por ciento. Según el Departamento de Trabajo de Estados Unidos, hasta el año 2005 la mitad de las personas que entren a la fuerza de trabajo serán mujeres y más de una tercera parte serán hispanos, afroamericanos y de otras razas.[29]

La figura 3-3 muestra el envejecimiento de la población en términos de la cantidad de personas que cumplen 65 años o más. Además, los estadounidenses están viviendo más años; para 2010 la media de la expectativa de vida para los hombres será de 74.4 años, a diferencia de apenas 53.6 en 1920. Asimismo, la estructura de la edad ha registrado cambios enormes; es decir, el tamaño relativo de los diferentes grupos de edad. Las personas pertenecientes al "baby boom" —las nacidas entre 1946 y 1964— representan más de la tercera parte de la población de Estados Unidos y conforme estas huestes han ido cumpliendo años, la sociedad ha reflejado, en forma natural, sus intereses y demandas. Es más, a pesar del aumento de la fertilidad que se registró cuando las personas del "baby boom" llegaron a edad de procrear, la edad promedio de la población sigue en aumento.

¿Por qué tienen importancia estos cambios para los gerentes? En primer término, porque afectan el tamaño de la oferta de mano de obra. Por ejemplo, en años recientes, como hay relativamente adolescentes, los restaurantes de comida rápida y otros patrones que tradicionalmente los habían empleado, han tenido que dirigirse a jubilados y a mujeres con familia que quieren reingresar a la fuerza laboral ocupando empleos de medio tiempo. Por otra parte, el aumento de la edad promedio significa que los gerentes quizás enfrenten una escasez de trabajadores especializados en el futuro, cuando la generación del "baby boom" empiece a jubilarse.

En segundo, los cambios de la composición de la población presentan problemas sociales que afectan a los gerentes. Por ejemplo, hoy hay muchos empleados que se encuentran en la "generación sandwich"; atrapados entre la exigencia



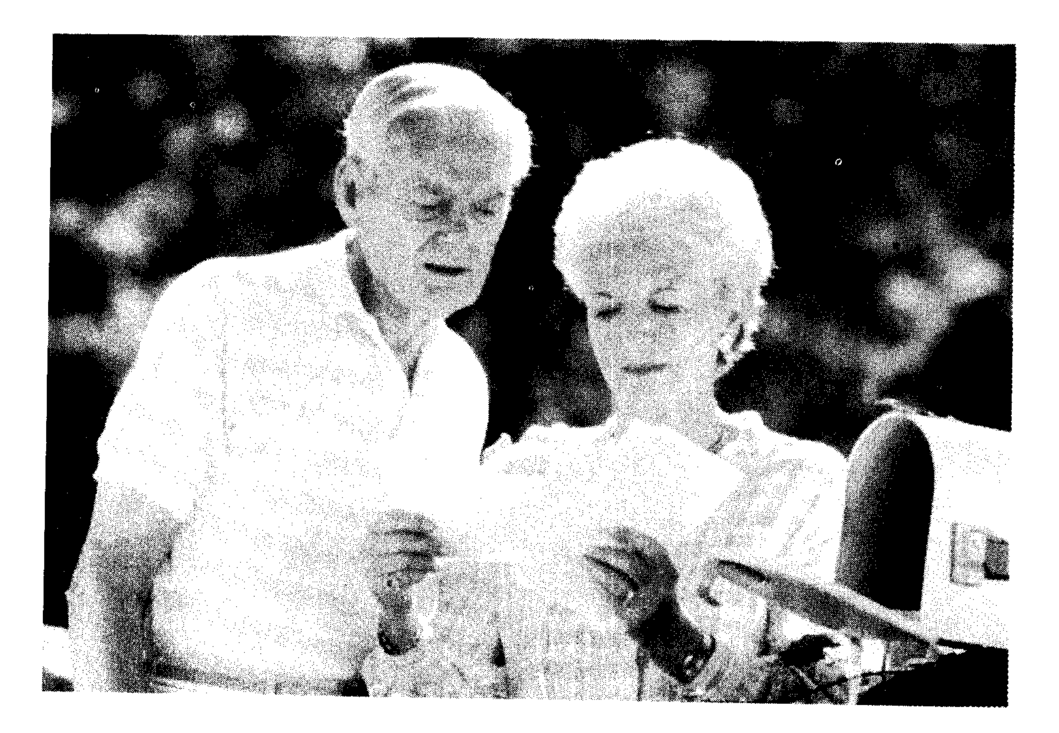
de cuidar a sus hijos y la necesidad de ayudar a sus padres. En consecuencia, muchas corporaciones grandes, entre ellas IBM, Johnson & Johnson y Mobil, han establecido programas especiales para ayudar a sus empleados a manejar el cuidado de las personas mayores.[30] En tercero, la demografía da forma a los mercados de muchos productos, como puede verse con la influencia de la generación del "baby boom".

ESTILOS DE VIDA. Según Fahey y Narayanan, las formas de vida son "la manifestación externa de las actitudes y los valores de las personas".[31] En decenios recientes, el cambio, y no la estabilidad, ha sido la característica del estilo de vida de los estadounidenses. Por ejemplo, las familias "tradicionales" representan una proporción menguante de los hogares de Estados Unidos. Es cada vez menor la cantidad de familias estadounidenses compuestas por parejas casadas, mientras que los hogares de adultos solteros y las familias de un solo progenitor son cada vez más abundantes.

VALORES SOCIALES. En años recientes, los cambios de los valores sociales han afectado el compromiso de los estadounidenses por la igualdad de oportunidades y la reglamentación de la industria, han alterado la evaluación de los costos y los beneficios de la tecnología nueva, como los sistemas de ayuda para los enfermos graves, y han aumentado las expectativas económicas y sociales de consumidores, mujeres y minorías.

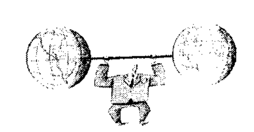
Sin embargo, lo más importante para los gerentes podría ser la manera en que los valores afectan la actitud ante las organizaciones y el trabajo mismo. Por ejemplo, la participación de los empleados en las decisiones administrativas era considerada apenas un medio para mejorar el espíritu y la productividad de los trabajadores; ahora hay observadores que la consideran un imperativo ético.[32]

Claro está que los valores sociales varían de un país a otro. Por ejemplo, en Japón, donde muchos empleados trabajan en la misma empresa toda su vida, los



INFLUENCIA DE LOS CIUDADANOS DE LA TERCERA EDAD. El aumento de las expectativas de vida y el envejecimiento de la generación del "baby boom" son dos factores que están aumentando el porcentaje y la influencia de los ciudadanos de la tercera edad. Las organizaciones deben estar conscientes de estos cambios demográficos.

trabajadores de estratos bajos participan en las políticas y las decisiones con más libertad que los estadounidenses. Las organizaciones francesas, que funcionan en una sociedad donde las relaciones son un tanto más formales, suelen tener estructuras más rígidas que sus homólogas estadounidenses y japonesas. En Alemania, donde los derechos de los trabajadores y los sindicatos están garantizados por ley, se considera que los empleados son *Soziale Partner* o "socios de la sociedad". Fuertes sindicatos participan en todos los niveles de actividad, desde las plantas locales hasta las salas de consejo de la corporación. Incluso, la mano de obra es más cara que en Estados Unidos y los periodos vacacionales son el triple de largos. Después de Japón, Alemania representa la mayor amenaza competitiva para Estados Unidos. Aun cuando cuenta con una mínima parte de los recursos que tiene este país, y menos de la tercera parte de su población, produce productos competitivos en el plano internacional, en sectores clave de las manufacturas.[33]



VARIABLES ECONÓMICAS

Es evidente que la situación y las tendencias generales de la economía son críticas para el éxito de la organización. Los salarios, los precios que cobran los proveedores y los competidores, así como las políticas fiscales del gobierno afectan tanto los costos de producir bienes o de ofrecer servicios, como las condiciones del mercado en las que se venden. Cada uno de ellos es una **variable económica**.

variables económicas: Condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores en las actividades de la organización.

Los indicadores económicos más comunes miden el ingreso, el producto, el ahorro, la inversión, los precios, los salarios, la productividad, el empleo, las actividades del gobierno y las transacciones internacionales de un país (véase documento 3-2). Todos estos factores varían con el tiempo, y los gerentes dedican mucho tiempo y recursos de sus organizaciones para pronosticar la economía y anticipar los cambios. Como ahora los cambios de la economía son la norma, y no la excepción, esta tarea se ha ido complicando.

VARIABLES POLÍTICAS

¿Adoptará un organismo gubernamental una posición estricta o complaciente ante la gerencia de la empresa con la que está tratando? ¿Se aplicarán con ri-

DOCUMENTO 3-2 INDICADORES FRECUENTES DE LA ECONOMÍA

- Ingreso y producto nacionales
  - Producto nacional bruto
  - Ingreso personal
  - Ingreso personal disponible
  - Egreso personal para el consumo
  - Ventas al menudeo
- Ahorro
  - Ahorro personal
  - Ahorro de la empresa
- Inversión
  - Inversión de la industria
  - Gasto para inversión
  - Pedidos de equipo nuevo
  - Inversión en inventarios
  - Inicio de viviendas
- Precios, salarios y productividad
  - Tasa de inflación
  - Cambios del (índice) de precios al consumo
  - Cambios del (índice) de precios al productor
  - Cambios del (índice) de precios de materias primas
  - Ingreso promedio por hora
  - Producto por hora por sector empresarial
- Mano de obra y empleo
  - Cantidad de empleados por edad/sexo/tipo de trabajo
  - Tasa de desempleo
- Actividades del gobierno
  - Déficit/superávit federal
  - Egresos por rubro
  - Adquisición de bienes y productos por parte del gobierno
  - Egresos estatales y locales
  - Egresos del Departamento de defensa
  - Cambios de la oferta monetaria
- Transacciones internacionales
  - Tipos de cambio de divisas
  - Exportaciones por tipo
  - Importaciones por tipo
  - Balanza comercial
    - Mercancías
    - Bienes y servicios
  - Inversiones en el extranjero

Fuente: Reproducido con autorización de *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management* de Liam Fahey y V. K. Narayanan. Derechos 1986 de West Publishing Company. Todos los derechos reservados.

variables políticas: Factores que pueden influir en las actividades de la organización como consecuencia de los procesos o el clima políticos.

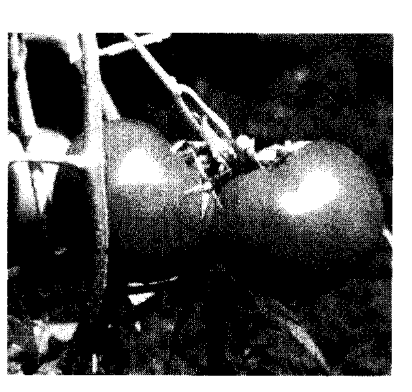
gidez las leyes contra monopolios o se ignorarán? ¿Inhibirá el gobierno la libertad de acción de la gerencia o la alentará? Este tipo de interrogantes hablan de **variables políticas** y sus respuestas dependen, en gran medida, de la esencia del proceso político y del clima político presente. El proceso político entraña la competencia entre diferentes grupos de interés, cada uno de los cuales trata de imponer sus valores y metas. Por ejemplo, del debate político general sobre el ambiente, nacieron grupos que produjeron un impacto directo en los productos y servicios de McDonald's.

VARIABLES TECNOLÓGICAS

variables tecnológicas: El desarrollo de productos o procesos nuevos, así como los adelantos científicos, que pueden afectar las actividades de la organización.

Las **variables tecnológicas** incluyen los adelantos de las ciencias básicas, por ejemplo la física, así como los nuevos progresos en productos, procesos y materiales. El grado de tecnología de una sociedad o una industria específica determina, en gran medida, los productos y servicios que se producirán, el equipo que se usará y la forma en que se manejarán las operaciones.

El horizonte de la biotecnología guarda cambios importantes y las corporaciones japonesas están montando un fuerte desafío nuevo para el dominio estadounidense en el campo de los productos biotecnológicos. Aunque apenas se están empezando a encontrar las aplicaciones de esta nueva tecnología, ya representa una industria de muchos millones de dólares, con productos que van desde la cría de animales y el cultivo de gramíneas, genéticamente mejorados, hasta los



LA BIOTECNOLOGÍA EN OPERACIÓN. El jitomate "Flavr Savr" de Calgene, producto de la biotecnología, llegó a los supermercados en 1994.

tratamientos para el cáncer y los plásticos biodegradables. Sin embargo, el verdadero punto focal de este campo que crece a gran velocidad es la batalla entre Japón y Estados Unidos por el predominio en la investigación y el desarrollo.

Las compañías japonesas, que contribuyen con el financiamiento de investigaciones básicas realizadas en otros países, tienen acceso a avances de la tecnología fuera del país, aumentando con ello sus investigaciones, al mismo tiempo que liberan sus recursos para perfeccionar productos que tienen la posibilidad de dominar los mercados de todo el mundo. Por ejemplo, Takeda, una empresa en riesgo compartido con los laboratorios Abbott y alianzas con Alemania Occidental, Francia e Italia, financia investigaciones en la universidad de Harvard. Fujisawa adquirió LyphoMed, así como una empresa en participación con SmithKline. Chugai compró Gen-Probe, Inc., por 110 millones de dólares y tiene intereses en Genetics Institute, Inc., y en British Bio-technology.[34]

CÓMO ADMINISTRAR EL ENTORNO DE ACCIÓN INDIRECTA

Los gerentes monitorean el entorno de acción indirecta para encontrar señales oportunas de los cambios que afectarán las actividades de su organización más adelante. Por ejemplo, en lugar de esperar a que las ventas caigan, un gerente atento reducirá la producción de artículos de lujo cuando detecte que el gasto para consumo en general, registra una tendencia a la baja.

La información sobre el entorno de acción indirecta surge de muchas fuentes: de la cadena de rumores de la industria, de administradores de otras organizaciones, de los datos generados por las actividades de la organización, de los informes y las estadísticas del gobierno, de las publicaciones especializadas, de las publicaciones generales sobre finanzas y empresas, de los servicios de bancos de datos computarizados y muchos más. Los indicios, los pronósticos, las estadísticas y los chismes pueden alertar al gerente de que existe una tendencia que se debe vigilar. A continuación, el gerente puede mandar a que se realicen más investigaciones para aclarar los avances que podrían ser importantes. Los gerentes, usando técnicas estadísticas para los *pronósticos*, pueden anticipar los cambios de las variables sociales, económicas, políticas y tecnológicas y así preparar planes alternativos para el futuro.

Por ejemplo, los negocios que quieren atraer a clientes ricos tienen que vigilar a los llamados yucas, jóvenes cubanoamericanos con movilidad ascendente. A diferencia de otros grupos étnicos que han pretendido entremezclarse con la cultura de Estados Unidos, los yucas recurren a publicaciones y medios, en inglés y en español, para encontrar la mejor calidad y conservar una participación activa en las bases de la cultura cubana. Como los jóvenes cubanoamericanos suelen vivir con sus padres mientras no se casan, los yucas gastan más en bienes de consumo como ropa, autos y aparatos electrónicos de consumo. Otro grupo que está emergiendo y que tendrá un profundo impacto en los cambios es el de los adolescentes. Si bien la sociedad se ha dirigido a la generación del "baby boom", la cantidad de adolescentes ha empezado a aumentar otra vez. En 1992, la población de Estados Unidos de entre 13 y 19 años aumentó 70,000 habitantes y llegó a 24.08 millones, acabando con una disminución que había durado 15 años. El ritmo de crecimiento se está acelerando debido a los hijos de los miembros del baby boom y a la llegada de más inmigrantes. En los próximos 10 años, la población adolescente aumentará casi al doble de velocidad que la población general. Esto coloca a los adolescentes en la cresta de la ola demográfica que inundará a Estados Unidos durante los próximos 20 años, transformando su cultura y economía. Conforme aumente el poder de compra y la influencia de los adolescentes, cambiará la forma en que los comercializadores de todo, desde ropa hasta autos y refrescos, realicen sus actividades en los próximos años.[35]

Los ambientes naturales

En años recientes, la preocupación por los daños al ambiente ha adquirido gran importancia. Ahora, muchos estadounidenses se consideran preocupados por el ambiente. Esta concentración en las cuestiones ambientales está teniendo un enorme impacto en muchas organizaciones, que no sólo deben encargarse de los cambios impuestos por leyes y reglamentos específicos, sino también de la percepción del público. Asimismo ha creado oportunidades: hoy, muchas organizaciones están dedicadas a desarrollar productos y procesos nuevos que no perjudiquen el ambiente o que limpien los daños ambientales que se hayan producido. En el caso de McDonald's, el debate en torno a la caja es un magnífco ejemplo.

Los gerentes están enfrentándose cada vez más a una serie de interrogantes sobre el ambiente. ¿Cuáles son los renglones básicos de preocupación? ¿Qué tan lejos pueden (o deben) llegar las organizaciones para contribuir a proteger y limpiar la Tierra? ¿Quién debe cargar con los costos?

Surgimiento del movimiento ambientalista

En Estados Unidos se suele pensar que el movimiento ambientalista es un fenómeno reciente que se deriva de los activistas sociales de los años sesenta.[36] No es así. El Sierra Club, una conocida organización activista, se formó en 1896 y dio origen a infinidad de grupos preocupados por la conservación del suelo y los recursos naturales. Los conservacionistas, basándose en las ideas de John Muir y otros, argumentaban que debían tratar de controlar las consecuencias negativas de los humanos y las tecnologías humanas para la Tierra.

Los años sesenta sí renovaron el grado de importancia del movimiento ambientalista. Rachel Carson publicó un libro en 1960, *The Silent Spring* (La primavera silenciosa), que argumentaba que el uso constante de plaguicidas y productos químicos tóxicos era perjudicial para la Tierra y para los humanos que vivían de ella. Este libro llamó la atención sobre la relación entre la tecnología, la ciencia y la interacción humana con el mundo natural.



LA AMENAZA DE LA CONTAMINACIÓN. La contaminación de este arroyo es un ejemplo, mínimo pero elocuente, de que se necesitan reglamentos ambientales firmes, que se apliquen de manera estricta, así como disposiciones para limpiar los lugares contaminados.

También hacia finales de los años sesenta y principios de los setenta, el gobierno de Estados Unidos estaba dirigiendo un esfuerzo realizado por la industria para desarrollar un avión supersónico de transporte (SST), que volara al triple que la velocidad del sonido y usara la tecnología más moderna. Este avión se convirtió en símbolo del movimiento ambientalista y reunió a muchos grupos distintos para detener, de hecho, su desarrollo. Se trató de una de las pocas ocasiones en la historia de Estados Unidos en que el desarrollo tecnológico se detenía o demoraba porque producía daños al ambiente.

Como respuesta a la presión del público, en los años setenta, el presidente Richard Nixon y el Congreso aprobaron la Ley para el Aire Puro, la Ley para las Aguas Limpias, y constituyeron la Oficina para la Protección del Ambiente (EPA, por sus siglas en inglés). Aunque los objetivos iniciales de la EPA fueron la industria siderúrgica y la automovilística, la oficina no tardó en tomar medidas que afectaron a casi todas las organizaciones grandes de Estados Unidos. Se crearon reglas, se fijaron normas y las empresas tenían que cumplir con los nuevos reglamentos ambientales o, de lo contrario, sujetarse a multas, retenciones o demandas.

En los años ochenta, el movimiento ambientalista creció considerablemente. En Estados Unidos, el gobierno buscó soluciones de libre mercado para la contaminación, la basura y otros problemas. En el resto del mundo desarrollado, los ambientalistas adquirieron peso político. Se constituyó el Partido Verde y sus miembros fueron elegidos como representantes ante una serie de parlamentos europeos.

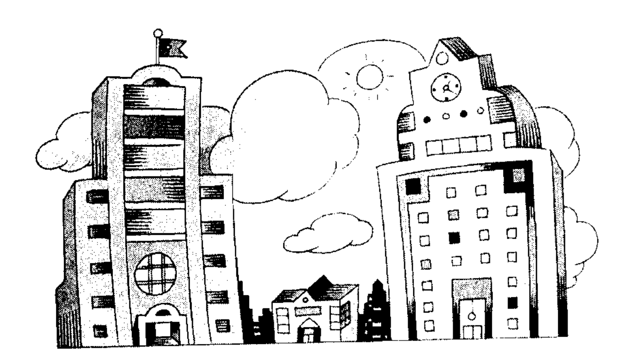
Una solución de mercado que se intentó en Estados Unidos fue la de otorgar permisos para contaminar. Estos permisos fijaban un tope máximo para el total de contaminantes, y si una compañía podía limpiar su planta y producir menos polución, entonces podía vender el "derecho de contaminar" a otras compañías. Este sistema, criticado enormemente por algunos ambientalistas, trataba de ofrecer incentivos a las empresas para que limpiaran su numerito, y el gobierno, al establecer una cantidad fija para el total de contaminantes que se podían liberar, pretendió garantizar que las compañías contaminaran lo menos posible.

ACTUALES PREOCUPACIONES POR EL AMBIENTE

La letanía de problemas ambientales es larguísima. Las organizaciones —y las personas— contribuyen a estos problemas y pueden tener cierto impacto en su solución.

CONTAMINACIÓN. La contaminación adquiere muchas formas.[37] Existen sustancias peligrosas como los PCB (policlorinado bifenil) que se usan como líquidos de enfriamiento en transformadores de energía eléctrica. Los solventes de cloro son una preocupación enorme porque contaminan el agua potable. Los plaguicidas se acumulan en el ambiente con el tiempo. El plomo de las tuberías y el asbesto que se usaban en la construcción son tóxicos. Los desechos peligrosos como los residuos nucleares y los productos químicos tóxicos son productos derivados de la industria y el gobierno y se deben guardar con seguridad. Los residuos sólidos están compuestos por todo aquel material de desecho o basura que no es líquido ni gaseoso, y se debe deshacer en incineradores, en rellenos sanitarios o descartar de alguna otra manera. La lluvia ácida es una forma de contaminación del aire que daña los suelos, el agua y la vegetación en ciertas zonas.

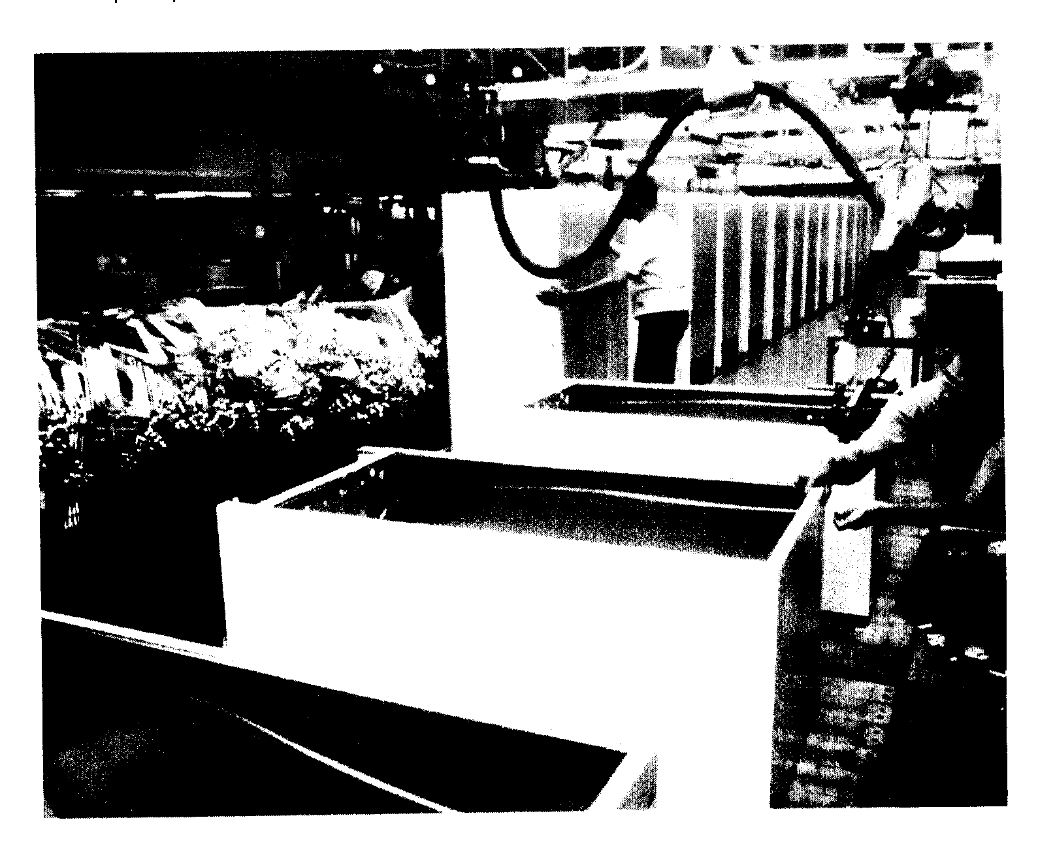
CAMBIOS DEL CLIMA. Debemos preocuparnos por los cambios del clima producidos por los humanos, como el calentamiento del globo terráqueo. Algunos científicos han sugerido que el calentamiento del mundo representa una gran amenaza para la vida como la conocemos ahora. Un leve aumento de varios grados en la temperatura promedio bastaría para desatar cambios importantísimos en el clima.



CÓMO OBTENER UTILIDADES "EN MI PATIO"

En decenios recientes, la mayor parte de las ciudades, los condados y los estados, al parecer, han adoptado el lema de NEMP —no será en mi patio—, cuando se trata de deshacerse de residuos sólidos y peligrosos, con lo que se dificultó la posibilidad de deshacerse de estos productos residuales de la industria y el consumo. Una excepción es el caso del condado de Tooele, Utah, donde el lema podría ser SEMP —sí será en mi patio. El condado, más o menos del tamaño de Connecticut, es prácticamente un desierto. En Tooele se encuentra un depósito del Ejército que almacena casi la mitad del gas nervioso de Estados Unidos, en espera de ser desechado del todo. El condado también acepta desechos nucleares. En 1993, United States Pollution Control Inc., subsidiaria de Union Pacific, terminó la construcción, en el condado, de un incinerador comercial de 150 millones de dólares, el más grande del país. El incinerador quema sustancias, como los residuos de pintura y la tierra contaminada con PCB, traídas de todo el país.

En 1988, el condado decidió ir en contra de la corriente que se negaba a recibir residuos sólidos y peligrosos, con el propósito de aprovechar la oportunidad para crear empleos y producir ingresos para sus 28,000 habitantes. Al efecto, el condado destinó un distrito de 100 millas cuadradas para residuos peligrosos. Ahí, tres empresas privadas especializadas en el manejo de basura crearon unos 500 empleos nuevos. La recaudación por impuestos locales sobre bienes raíces subió, en gran parte debido a la "cuota especial de mitigación" que las empresas pagan al condado para compensarle por el estigma de su fama de "sucio", ligado a los desechos de residuos peligrosos. En 1992, el condado obtuvo casi el 20 por ciento de sus ingresos por concepto de las cuotas de mitigación. Hasta ahora, los habitantes no han tenido ningún indicio de que la contaminación los afecte, a no ser por los beneficios del empleo y la recaudación fiscal.[38] ◆



FABRICAR CON RESPONSABILIDAD AMBIENTAL. Whirlpool ganó un concurso industrial y un premio de 30 millones de dólares con el desarrollo de un refrigerador sin CFC, de gran eficiencia.

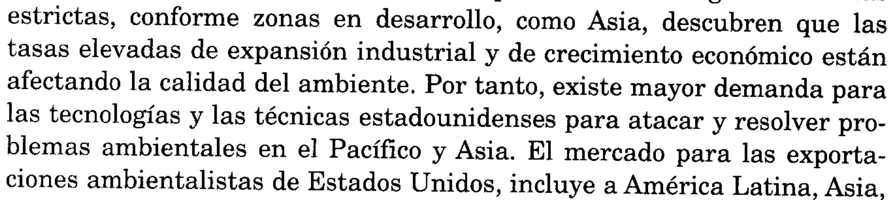
Los gases que producen el efecto de invernadero, emitidos por la quema de combustibles derivados del carbón como la gasolina, atrapan el calor en la atmósfera, y algunos científicos pronostican un aumento de la temperatura promedio del mundo de entre 1.5ºC y 4.5ºC para el siglo entrante, a no ser que se abatan las tendencias presentes.[39]

AGOTAMIENTO DEL OZONO. Cuando los clorofluorocarbonos (CFC) son liberados a la atmósfera y se descomponen, liberan moléculas de cloro, que destruyen a las moléculas de ozono, lo que produce un desgaste de la capa de ozono que cubre a la Tierra. Si la capa protectora de ozono se adelgaza demasiado, entonces la perjudicial radiación de los rayos ultravioleta conducirá al aumento de los cánceres de la piel. El agotamiento del ozono llevó a un acuerdo internacional para limitar la producción de CFC y, en algunos países, a prohibirlos completamente.

OTROS PROBLEMAS MUNDIALES. Por último, debemos preocuparnos por los grandes problemas del mundo, como la biodiversidad, la cantidad de agua, la población y la seguridad de los alimentos. Algunos han dicho que la reciente debacle de Somalia es una crisis del ambiente, porque la vida nómada de los somalíes ya no es posible debido a la devastación de la vegetación, el aumento de la población y la escasez de alimentos.

El tema se vuelve confuso porque por cada pronóstico científico "sombrío y condenatorio", existe otro estudio científico que llega a la conclusión de que los problemas ambientales no son graves. Los gerentes deben decidir cómo actuar *antes* de contar con toda la información científica. Deben reconsiderar su organización, de pies a cabeza, para responder con eficacia a la crisis del ambiente; en el supuesto de que exista la crisis. Aunque la ciencia no sea clara, dos hechos *sí están* claros. En primer lugar, no hemos vivido de una manera amigable con el ambiente y seguir por el mismo camino puede tener consecuencias devastadoras. En segundo, como concluyó McDonald's, los gerentes de hoy no se deben limitar a los hechos científicos, sino que deben tomar en cuenta la percepción del público.

Además, cabe señalar que a escala mundial, el ambiente está convirtiéndose en uno de los temas más atractivos de los años noventa para los negocios. El mercado de exportación para bienes, servicios y tecnologías "verdes" está creciendo a gran velocidad. En todo el mundo se están adoptando normas regulatorias más estrictas, conforme zonas en desarrollo, como Asia, descubren que las tasas elevadas de expansión industrial y de crecimiento económico están afectando la calidad del ambiente. Por tanto, existe mayor demanda para las tecnologías y las técnicas estadounidenses para atacar y resolver problemas ambientales en el Pacífico y Asia. El mercado para las exportaciones ambientalistas de Estados Unidos, incluye a América Latina, Asia, Europa Oriental y los países de la ex Unión Soviética. Se ha estimado que el gasto para la protección ambiental, en todo el mundo, sumará 590 mil millones de dólares para el año 2000, con una tasa de crecimiento de 6.7 por ciento al año.[40]



MARCO PARA PENSAR SOBRE EL AMBIENTE NATURAL

Dadas las muchas consecuencias del ambiente en las organizaciones, se necesita un marco de referencia para evaluar los actos que responden a las preocupaciones ambientalistas. En este capítulo, se analizarán dos esquemas, aunque usted debe estar consciente de que muchas personas están inventando otras formulaciones mientras escribimos este libro.

MARCO DEL COSTO-BENEFICIO. Las organizaciones toman materias primas y producen productos y servicios. Si el costo por producir el producto es superior al precio que los clientes están dispuestos a pagar, entonces la organización no podrá obtener suficientes utilidades para continuar con sus actividades durante

mucho tiempo. Las organizaciones se sostienen creando un valor superior a los costos de los insumos. Si los beneficios para las personas dispuestas a pagar son superiores a los costos, en tal caso la organización creará un superávit y podrá seguir produciendo bienes y servicios. Este razonamiento del "costo-beneficio" ha imperado en el mundo de los negocios desde su inicio.

modelo del costo-beneficio: Enfoque tradicional para concebir soluciones ambientales que dice que un reglamento ambiental propuesto se debe aplicar siempre que los posibles beneficos sean superiores a los posibles costos.

El **modelo del costo-beneficio** ha sido la forma dominante para concebir soluciones ambientales durante 30 años, sobre todo con la mentalidad de quienes regulan el ambiente. En pocas palabras, si los beneficios de la reglamentación ambiental propuesta son superiores a sus costos, en tal caso el reglamento se debe aplicar. Sin embargo, si los costos de una regla ambiental concreta son superiores a los beneficios percibidos, entonces la regla no se debe aplicar.

Por ejemplo, si se pueden producir refrigeradores buenos sin CFC, por un precio no muy superior al anterior, entonces el beneficio —no contribuir al agotamiento de la capa de ozono— es superior al aumento del costo. Por el contrario, si estos productos nuevos no funcionan igual de bien que los viejos o si resultan prohibitivamente caros, entonces cabe decir que los costos son superiores a los beneficios.

El problema del razonamiento del costo-beneficio es que no todos los costos y beneficios se pueden cuantificar con facilidad. Por ejemplo, ¿en qué beneficia a nuestros hijos que no se destruya la capa de ozono? Este beneficio es difícil de medir. Como hemos ignorado el ambiente natural durante tanto tiempo, ahora es difícil añadir, sin más, "los costos ambientales" a las ecuaciones normales de los negocios. En el caso de algunos problemas ambientales locales o específicos de un

CONTINÚA LA DESTRUCCIÓN DE LOS BOSQUES TROPICALES. Se siguen destruyendo bosques tropicales a una velocidad alarmante. El desarrollo económico que acaba con los bosques tropicales se contrapone, decididamente, al concepto del desarrollo sostenible.



lugar, el razonamiento nos puede servir para llegar a soluciones que tengan sentido, pero el aplicarlo en forma global no funciona muy bien. Todavía no alcanzamos a entender bien los costos y beneficios, a largo plazo, de la acción o la falta de acción respecto al ambiente.

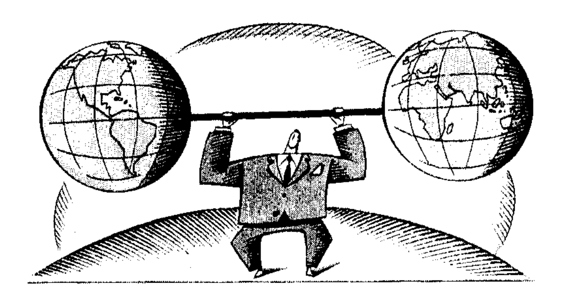
desarrollo sostenible: Un enfoque más moderno para concebir las cuestiones ambientales que dice que las organizaciones deben realizar aquellas actividades que se puedan sostener a largo plazo o renovarse en forma automática.

MARCO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. Una serie de estudiosos ha ido más allá de la idea del costo-beneficio y ha tomado en cuenta que muchos costos y beneficios ambientales se presentan después de transcurrido un plazo muy largo, por lo que han empezado a desarrollar un marco nuevo a partir del concepto del **desarrollo sostenible**. La lógica de este marco es muy simple: las organizaciones deben realizar aquellas actividades que se puedan sostener durante un plazo muy largo o se renueven en forma automática. El desarrollo económico que destruye recursos como los bosques de añejo crecimiento o los bosques tropicales, no es sostenible, pues si el desarrollo continúa como hasta ahora, el proceso de vida mismo se puede ver amenazado.

El concepto del desarrollo sostenible ha sido fuente de preocupación desde hace mucho tiempo y el Informe de la Comisión Bruntland ya tocaba el tema ante las Naciones Unidas, requiriendo una forma totalmente nueva de alentar el desarrollo económico, con el objeto de preservar el ambiente. Se definió como un desarrollo que "satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras".[41] En 1990, Maurice Strong, Secretario General de la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo, de las Naciones Unidas, encabezó la formación de un Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible, encargado de encontrar la manera de que las empresas adoptaran el desarrollo sostenible como procedimiento normal de sus operaciones.[42]

De nueva cuenta, pensemos en el ejemplo de los CFC y la destrucción de la capa de ozono. El desarrollo sostenible nos diría que si se siguen produciendo CFC, entonces "habremos comprometido la capacidad de las generaciones futuras", pues la destrucción del ozono producirá, cuando menos, mayor cantidad de cánceres de piel y, posiblemente, efectos mucho más adversos.[43] Por tanto, el desarrollo sostenible requiere que se coordinen los actos de todas las empresas, geografías y entidades políticas como los gobiernos nacionales, para adoptar un acuerdo similar al Protocolo de Montreal, que prohibía la producción de CFC después de una fecha determinada.

Sin embargo, aplicar el concepto del desarrollo sostenible a las empresas particulares no es tan fácil. La organización puede pensar que el problema de la sostenibilidad corresponde al gobierno y que ninguna empresa particular debe sufragar los costos de un desarrollo sostenible que no siguen sus competidores, los cuales pueden estar en otros países con reglamentos más laxos. Así pues, para que el desarrollo sostenible represente una nueva manera de concebir los actos de las organizaciones particulares, se debe desarrollar más, sujeto a los conceptos del ambiente de las organizaciones que se presentan en este capítulo.



UN MOVIMIENTO PARA LIMPIAR EL MUNDO

En Australia se inició un movimiento para alentar a las personas a reunirse en equipos para limpiar el mundo. Lo inició Ian Kiernan, dueño de yates y representante de su país, en 1987, en la competencia BOC, una carrera de yates que circunnavegaron el mundo. Durante su viaje, Kiernan vio mucha basura de plásticos flotando en el mar. Antes de partir, los competidores habían convenido que conservarían su basura en los yates, en lugar de tirarla por

la borda, como se suele hacer para deshacerse de la basura en alta mar. Cuando volvió a su hogar en Sydney, Kiernan encontró vidrios rotos en las playas donde nadaba y decidió hacer algo al respecto. Kiernan y un amigo, asesor en relaciones públicas, se unieron y convocaron al "Día para limpiar la bahía de Sidney". En un día determinado, 40,000 ciudadanos recogieron 5,000 toneladas de basura. Encantados con su éxito, los dos hombres extendieron sus esfuerzos y convocaron, en enero de 1990, a los "Días para limpiar Australia". En marzo de 1993, 400,000 australianos reunieron 25,500 toneladas de basura en más de 5,000 riachuelos, parques y cruces de caminos a lo largo y ancho del continente. En septiembre de 1993, estos dos hombres propusieron un esfuerzo para limpiar el mundo. Más de 7,000 comunidades de 79 países tomaron parte en una limpieza que duró tres días y sirvió para que las personas peinaran parques, playas, caminos y calles de ciudades. Se estima que llegaron a participar unos 30 millones de personas. Los ciudadanos con esta mentalidad ecológica estaban en Filipinas, México, Nepal, Costa Rica, Malasia y Burkina Faso. Aunque estos proyectos han recibido cierto apoyo de algunas empresas, Kiernan alberga la esperanza de que el éxito de la primera limpieza del mundo atraiga a más compañías.[44] ◆

LAS ORGANIZACIONES SE VUELVEN VERDES

Una forma de encontrar la manera en que las organizaciones pueden empezar a aplicar el desarrollo sostenible a decisiones particulares es averiguar cuánto le preocupa el ambienta natural a los grupos de interés que las componen. Hoy, la conciencia ambiental está en su punto más alto. Sin duda, usted ha pensado en reciclar, cuando menos, parte de su basura y ha tomado, cuando menos, una decisión de compra, en el año pasado, en la que el ambiente natural fue un factor de la misma. Las organizaciones pueden adoptar, cuando menos, cuatro posiciones para ser más sensibles ante el ambiente.[45]

1. *La postura legal.* Las organizaciones pueden adoptar la postura de obedecer todas las leyes, reglas y reglamentos sobre el ambiente, voluntariamente y sin cometer infracciones. Esta postura significa que la organización tratará de aplicar las leyes para su provecho. Por ejemplo, si una organización puede inventar una tecnología o proceso para que resulte más eficiente y cumpla con las normas ambientales, en tal caso tendrá una ventaja. De hecho, Michael Porter, profesor de Harvard, ha sugerido que los países que cuentan con reglamentos ambientales estrictos producen empresas más competitivas en el contexto mundial. La razón es sencilla: estas empresas deben ser innovadoras para encontrar la manera de cumplir con las leyes estrictas, al mismo tiempo que continúan siendo competitivas ante las empresas que no están sujetas a tales normas.
2. *La postura del mercado.* Las organizaciones pueden adoptar una postura con la que respondan a las preferencias ambientales de sus clientes. Algunos clientes industriales de los fabricantes requieren que los productos y los procesos de producción de éstos cumplan con ciertas normas ambientales. En algunos mercados, los clientes quieren productos que se puedan reciclar sin problema o que estén hechos de papel reciclado. La industria de la pulpa y del papel ha sufrido un cambio drástico con la creciente propensión a usar papel reciclado. Muchas empresas han invertido en plantas y equipo viejo, pero han tenido que hacer otras inversiones en equipo para usar papel reciclado, en lugar de usar pulpa nueva de los bosques.
3. *La postura de los grupos de interés.* Esta postura va un paso más allá que la del mercado, pues incluye responder ante muchos grupos de interés por cuanto a cuestiones ambientales se refiere. Prestar atención a los materiales reciclables para los empaques de productos de consumo, educar a los empleados en cuanto a cuestiones ambientales y atraer a

inversionistas que quieran invertir en compañías verdes son algunos ejemplos de la postura de los grupos de interés. Al parecer, las políticas de muchos grupos de interés van de la mano. Edgar Woolard, director general ejecutivo de Dupont, ha tratado de que Dupont sea más sensible a la preocupación de los grupos de interés por el ambiente y ha adoptado la política de "contaminar lo menos posible", en parte para cambiar la imagen que tiene Dupont de ser muy contaminante. Cuando anunció que se cerraría la planta que no cumpliera con los requisitos de contaminación impuestos por la empresa, los ingenieros de la planta se pusieron a reinventar sus procesos para que cumpliera con los requisitos. Cuando Woolard les preguntó cuánto dinero tendría que invertir Dupont en las nuevas tecnologías y procesos, el ingeniero contestó que si hacían la cosas de la manera propuesta, Dupont, de hecho, se ahorraría dinero.[46]

4. *La postura del verde oscuro.* Algunas organizaciones están empezando a tratar de adoptar valores ambientales que nos dicen que debemos vivir en forma más armónica con la Tierra. Que no debemos explotar los recursos de la Tierra para provecho propio y, sin lugar a dudas, que no debemos hacerlo de manera no renovable y no sostenible. Que no debemos tratar a los animales con crueldad ni usarlos para experimentos carentes de importancia, como las pruebas de cosmetología; y que debemos vivir de forma que respete y sustente a la Tierra. Esta posición, basada en una serie de ideas conocidas como "ecología profunda", de Arne Naess, el filósofo escandinavo, es muy difícil de imaginar en el estado actual de la conciencia ambiental. Quizá los mejores ejemplos sean compañías como Ben and Jerry's y The Body Shop.



EL CAPITALISMO CUIDADOSO DE BEN & JERRY'S. Ben & Jerry's, que compra las nueces para su helado Rainforest Crunch a tribus de los bosques tropicales, ofrece a las tribus una manera de ganarse la vida sin recurrir a cortar árboles. Además, la compañía dona a los bosques tropicales una parte de las utilidades de la venta de este popular sabor.

Los helados de Ben and Jerry's promueven, desde hace mucho, que protegen los bosques tropicales gracias a aportaciones sacadas de las ventas de su popular helado "rainforest crunch". Las nueces del helado son adquiridas a las tribus de los bosques tropicales, con el objeto de ofrecerles una manera de ganarse la vida, sin tener que cortar árboles. Una serie de compañías de servicios públicos ha aportado contribuciones a programas para salvar los bosques tropicales, con la intención de detener los daños que podrían ocasionar quemando carbón. Por otra parte, The Body Shop levanta un enorme negocio detallista basado en las preferencias de los consumidores por el ambiente. Como se verá en el capítulo 7, Anita Roddick cree, decididamente, que debe responderle a los clientes que quieren reciclar y participar en el desarrollo económico sustentable en el mundo en vías de desarrollo. Para que The Body Shop pueda vivir de acuerdo con estos principios del verde oscuro, en la medida de lo posible, Roddick anunció que se realizarán auditorías de energía en cada una de sus tiendas y también que se construirán granjas eólicas que reemplacen la energía que usa The Body Shop. Aunque no está claro cómo administrar organizaciones fundamentadas en principios verde oscuro, toda una serie de compañías están respondiendo al desafío con ideas innovadoras, cuyo propósito es respetar y preservar la Tierra.

CÓMO ADMINISTRAR LOS ENTORNOS ORGANIZACIONAL Y NATURAL

Conforme ha visto en este capítulo, los gerentes de hoy están sujetos a presiones y fuerzas externas sin precedente. Empero, sigue existiendo la tendencia a centrarse en el funcionamiento interno de una organización, ignorando la importancia de los nuevos intereses o las nuevas tendencias del ambiente externo. De nueva cuenta surgen nuestros viejos amigos, el *tiempo* y las *relaciones*.



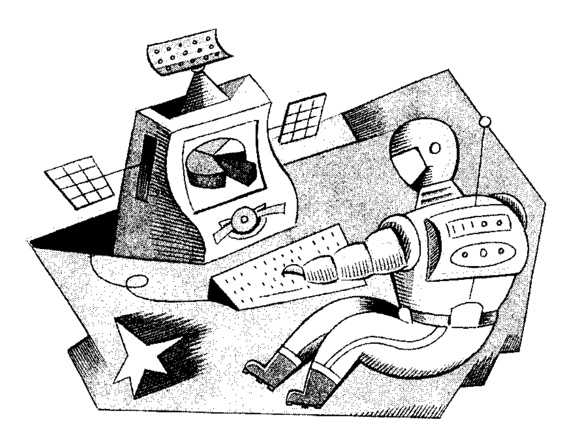
GRUPOS AMBIENTALISTAS DE PRESIÓN. En los años setenta, los manifestantes contribuyeron al cierre de muchas plantas nucleares, pues afirmaban que las compañías de servicios públicos estaban más interesadas en obtener utilidades que en la seguridad futura del planeta.

Muchos grupos de interés activistas, desde consumidores hasta ambientalistas y grupos de interés especial, están enviando señales a los gerentes de que se han ignorado ciertas relaciones o de que se requiere un marco de tiempo diferente. Por ejemplo, en años recientes, varios hechos externos han avisado a los gerentes que la relación entre los sexos está cambiando y que el horizonte de tiempo para el cambio es breve: las audiencias para la confirmación de Clarence Thomas, nominada para dirigir el Tribunal Superior, el escándalo de Tailhook en la Marina, y la sentencia del Tribunal Superior, en 1993, en el caso de *Harris v. Forklift Systems*, sobre los "ambientes hostiles" para los empleados en el centro de trabajo. A resultas de esto, muchas compañías han adoptado otras políticas o empezado a aplicar programas de capacitación que responden a estos hechos externos. Los gerentes que no respondan tendrán que enfrentar una serie de desafíos, entre ellos las acciones legales de sus empleados. El acoso sexual le puede costar a las corporaciones muchos miles de millones de dólares al año debido a demandas, rotación de personal, productividad perdida, moral baja y ausentismo. Algunas investigaciones arrojan que 90 por ciento de las 500 compañías de *Fortune* ha enfrentado quejas por acoso sexual, 33 por ciento ha sido demandada, cuando menos una vez, y alrededor de 25 por ciento ha sido demandada varias veces. Se ha estimado que en promedio el problema cuesta 6.7 millones de dólares al año a una empresa grande.[47]

Por otra parte, los grupos ambientalistas de presión han enviado la señal de que recurrirán a cualquier medio a su alcance, desde recursos legales hasta protestas civiles, como "los árboles enclavijados", para lograr que las organizaciones presten atención a los daños que podrían estar provocando en el ambiente. El aumento de preocupación por el ambiente natural significa que existen nuevas relaciones humanas que deben pasar a formar parte de la ecuación de las organizaciones, y que el cambio de la idea del costo-beneficio por el concepto del desarrollo sostenible significa que el marco de tiempo ha cambiado por uno más inmediato.

El reto está claro. Hoy los gerentes deben reinterpretar todo lo que hacen en respuesta a las señales del ambiente externo que las nuevas relaciones y el

nuevo horizonte del tiempo han llegado a ser esenciales para un liderazgo fuerte en las organizaciones. Sin duda, McDonald's ha captado el mensaje, y el mensaje se está difundiendo, como bien ilustra el caso que termina este capítulo.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

¿PUEDEN LOS NEGOCIOS, EN REALIDAD, SALVAR A LA TIERRA?

Uno de los temas de este capítulo ha sido que las organizaciones pueden adoptar una posición que contribuya a proteger y a limpiar el ambiente. Compañías como McDonald's ya han iniciado el proceso. Sin embargo, ¿hasta dónde deben llegar las empresas? Después de todo, un negocio debe ser rentable para poder sobrevivir. ¿Es posible ser rentable y adoptar un enfoque como la del desarrollo sostenible?

Paul Hawken, empresario y autor, sugiere que las empresas no tienen otra alternativa. En su vendido libro, *The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability* (La Ecología del Comercio: Declaración de Sostenibilidad), argumenta que todo acto del comercio, todo trato o transacción mercantiles, contribuyen a destruir el ambiente.[48] En muchas ocasiones, los actos que pretenden servir para proteger a la Tierra acaban perjudicándola y, según Hawken, es preciso que los negocios se conciban de otra manera. Hawken es de la opinión que los actos comerciales diarios deben servir para preservar el ambiente, pero que esto resulta imposible con nuestro actual pensamiento económico.

Hawken propone una serie de "cuotas verdes" que sustituirían a todos los impuestos que existen en la actualidad. Este rediseño de las estructuras económicas básicas tendría grandes alcances, por decir lo menos.

—El chiste de rediseñar la economía —dice Hawken— está en ir cambiando, de manera incremental, la mayor parte de los impuestos, por no decir que todos, que se obtiene en la actualidad de los "buenos" y "malos", pasando de los impuestos sobre la renta e impuestos a la nómina a los impuestos por la contaminación, la degradación del ambiente y el consumo de energéticos no renovables. Como los impuestos verdes quedan incorporados al precio que paga la empresa o el cliente por un recurso, producto o servicio, se presentan muchos incentivos para revisar y mejorar, constantemente, los métodos de producción, distribución y consumo, y representan un medio que nos lleva a reconsiderar nuestos anhelos y necesidades.[49]

Hawken nos pide que imaginemos los resultados que se obtendrían con impuestos muy elevados sobre la gasolina, por decir algo, de dos dólares por galón. En Estados Unidos, este impuesto sumaría 220 mil millones de dólares, cifra equivalente a la mitad del total de impuestos sobre la renta que se paga en la actualidad. La gente y las empresas tendrían motivos para usar otras formas de transporte con el propósito de evitar estos impuestos y, al hacerlo, se crearía más valor y se evitaría la contaminación producto del uso de combustibles derivados del carbón. Hawken además piensa que si se gravaran los metales pesados se acabaría con la minería, llevando a la obtención de estos metales a partir de las aguas residuales de las industrias actuales.

Paul Hawken no es un teórico más. Ha aplicado sus ideas para constituir varios negocios que pretenden ayudar a proteger y conservar el ambiente. De hecho, Hawken es de la opinión que los negocios pueden sacar lo mejor de la gente.

—La idea de los impuestos verdes —dice Hawken, quien piensa que los impuestos verdes pueden servir para crear una sociedad mejor— ... presupone que los humanos son inmensamente adaptables y creativos, y que la cultura económica actual guarda gran potencial y buenos propósitos que no han sido explotados y están reprimidos e inactivos.[50]

EL COSTO DE LA CONCIENCIA

Es interesante señalar que desde que McDonald's se "volvió verde" y cambió la caja de poliestireno, la lucha contra este material ha perdido mucha de su virulencia. Don Jacobs, director ejecutivo de eventos especiales de la Universidad de Pennsylvania, volvió a usar los vasos de poliestireno después de seis años de no hacerlo. Como el papel resultó inferior al poliestireno, sobre todo para bebidas calientes como el café, y mejoró la imagen de los plásticos, ahora los consumidores prefieren su uso.

La alianza del EDF y McDonald's demuestra que resulta muy importante que diversos grupos de interés trabajen juntos para proteger el ambiente. Además, ha inspirado otros esfuerzos parecidos, como el proyecto de EDF y Prudential, Johnson & Johnson, Time-Warner, Nationsbank, la Universidad de Duke y McDonald's para fomentar el uso de papel reciclado (o preferible de alguna otra manera para el ambiente). En la actualidad, sólo se recicla 6 por ciento de los 22 millones de toneladas de papel para escribir que se producen al año. Es importante acelerar el reciclaje de papel, como ha señalado el Instituto Americano del Papel, porque cada tonelada reciclada reduce tres yardas cúbicas de espacio requerido en rellenos sanitarios.

La lucha contra el poliestireno ha perdido gran parte de su virulencia.

En agosto de 1993 se anunció que, para finales del decenio, productos como las revistas de Time-Warner, cajas de Band-Aid y polizas de Prudential estarían hechas todas de papel preferible para el ambiente. Esta labor refleja la tendencia a establecer alianzas, en lugar de recurrir a canales legales y regulatorios. Además, ofrece soluciones viables.

—El verdadero valor del equipo de trabajo es que estamos trabajando con los verdaderos usuarios de los productos —dice John Ruston de EDF. Uno descubre qué funciona dentro de un marco empresarial.[51]

Según Ruston, la meta concreta del equipo de trabajo es orillar a que las compañías papeleras reconozcan que existe un mercado para el papel reciclado.

—En Estados Unidos, la industria del papel es la que requiere más capital —comenta Ruston. Sin embargo, no van a invertir en tecnología nueva si no tienen una demanda segura.[52]

El hecho de que empresas como Prudential (que gasta 300 millones de papel al año) estén optando por usar papel reciclado, así como la directriz del gobierno de Clinton en el sentido de que los organismos federales (que adquieren 300,000 toneladas de papel al año) deberían usar más papel reciclado, es una señal clara para las empresas papeleras de que la inversión en recliclaje será rentable.

Cabe subrayar la importancia de que Time-Warner pertenezca al equipo de trabajo; si las muchas publicaciones editadas por Time-Warner optan por usar papel reciclado, ello podría dictar cambios parecidos en toda la industria que, a diferencia de la industria de los periódicos, ha enfrentado importantes obstáculos en su esfuerzo por usar papel reciclado. El número de noviembre/diciembre de 1990 de *Sierra,* representó la primera revista de consumo que se imprimiera en Estados Unidos, totalmente en papel reciclado recubierto. A continuación apareció el número de enero/febrero de 1991 de *Buzzworm.* A principios de 1993, además de *Buzzworm* y *Sierra,* sólo unas cuantas revistas pequeñas y catálogos habían optado por la impresión en papel reciclado.

Un problema fundamental es el costo. Como el papel reciclado ideal para estas publicaciones suele ser más caro, la publicación en papel reciclado, muchas veces, cuesta a las editoriales entre 15 y 20 por ciento más. La maquinaria anticuada y la escasez de instalaciones para desentintar contribuyen al gasto. Se presenta una especie de círculo vicioso: no es fácil resolver los problemas mientras no aumente la demanda, pero la demanda no aumentará mientras no se pueda conseguir más papel reciclado con facilidad y barato. El equipo de trabajo pretende acabar con este círculo.

¿Puede usted pensar en otros impuestos que se podrían gravar sobre bienes y servicios y que servirían para cuidar el ambiente? Los gerentes del siglo entrante estarán sujetos a una revolución verde y, rutinariamente, tendrán que considerar el ambiente para tomar sus decisiones.

RESUMEN

1. **Explique la importancia del ambiente externo.**
   Los muchos y veloces cambios que se están operando en el ambiente externo de las organizaciones requieren que los gerentes les presten mayor atención. El ambiente externo contiene muchos recursos de los cuales dependen las organizaciones. Esto significa que las organizaciones, inevitablemente, se ven afectadas por lo que ocurre en el ambiente.

2. **Señale la diferencia entre el ambiente natural y el ambiente organizacional.**
   Los gerentes deben reconocer los elementos del ambiente interno de las organizaciones, por ejemplo los grupos de interés. Además, los gerentes deben entender la relación de los elementos del ambiente natural que pueda afectar a la organización.

3. **Enliste los elementos del ambiente de acción directa y explíquelos.**
   El componente de acción directa del ambiente está compuesto por los grupos de interés de la organización; es decir, los grupos que tienen un impacto directo en las actividades de la organización.

4. **Identifique los grupos de interés que existen en una organización.**
   Los grupos de interés son personas y grupos de personas que tienen algún interés sobre lo que ocurre en la organización. Los grupos de interés externos incluyen a consumidores, proveedores, gobierno, grupos de interés especial, los medios, los sindicatos obreros, las instituciones financieras y los competidores. Los grupos de interés internos incluyen a empleados, accionistas y al consejo de directores.

5. **Explique la forma en que las organizaciones pueden aprovechar las redes y alianzas de grupos de interés para influir en los grupos de interés.**
   Los grupos de interés suelen trabajar juntos para influir en el comportamiento de la organización. Los gerentes, como grupo de interés, deben equilibrar sus propias preocupaciones y los intereses encontrados de otros grupos de influencia. Quizá puedan usar la red de relaciones existente entre los grupos de interés y la organización para influir en forma individual en los grupos de interés. Por otra parte, los grupos de interés pueden formar alianzas para ejercer influencia en la organización. Los grupos de interés particulares también pueden tener posiciones encontradas dentro de una organización.

6. **Enliste las cuatro variables que componen el entorno de acción indirecta y explíquelas.**
   Los componentes de acción indirecta del ambiente consisten en variables sociales, económicas, políticas y técnicas que influyen en la organización de manera indirecta. Estas variables crean un

clima al cual se debe adaptar la organización, y tienen potencial para pasar al ambiente de acción directa.

7. Enuncie los retos del ambiente natural que estamos enfrentando.

La preocupación por los daños ocasionados al ambiente natural ha ido adquiriendo un papel cada vez más importante en años recientes. La gente está preocupada por problemas que van desde la contaminación hasta el calentamiento de la Tierra y el agotamiento del ozono.

8. Explique cómo pueden responder las organizaciones al ambiente natural.

Algunas organizaciones han adoptado papeles activos para fomentar la conciencia ambiental. Algunos administradores optan por sólo ceñirse a los requisitos legales, mientras que otros llegan a confirmar valores ambientalistas por medio de la comercialización de los productos y de sus organizaciones. Los gerentes —sobre todo los mandos directivos— deben estar atentos al ambiente exterior y tratar de pronosticar los cambios que afectarán a la organización. Pueden recurrir a la planificación estratégica y el diseño de la organización para adaptarse al ambiente.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué importancia tiene el ambiente externo?
2. ¿Qué diferencia existe entre el ambiente natural y el ambiente de la organización?
3. ¿Cuáles son los elementos de acción directa del ambiente?
4. ¿Quiénes componen los grupos de interés de una organización?
5. ¿Cómo pueden las organizaciones usar las redes y las alianzas de grupos de interés para influir en tales grupos?
6. ¿Cuáles son las cuatro variables que componen el ambiente de acción indirecta?
7. ¿Qué retos del ambiente natural estamos enfrentando?
8. ¿Cómo pueden las organizaciones responder al ambiente natural?

TÉRMINOS CLAVE

Ambiente externo
Insumos
Productos
Elementos de acción directa
Elementos de acción indirecta
Grupos de interés
Grupos de interés externos
Grupos de interés internos
Grupos de interés especial
Comités de acción política
Negociación colectiva
Variables sociales
Variables económicas
Variables políticas
Variables tecnológicas
Modelo del costo-beneficio
Desarrollo sostenible

TRI-STATE TELEPHONE[53]

John Godwin, director ejecutivo de Tri-State Telephone, se reclinó en la silla y miró hacia el techo. ¿Cómo iba a salir de ese lío? La noche anterior, en audiencia pública, 150 iracundos clientes organizaron una manifestación para protestar por la última solicitud de tarifas de Tri-State. Apagados los gritos de rencor y guardados los letreros cáusticos, los manifestantes presentaron a los legisladores estatales varios análisis económicos sofisticados que sustentaban su caso. Además, unos cuantos clientes mayores, que consideraban que el servicio telefónico era la línea vital que los comunicaba con el mundo exterior, presentaron una serie de argumentos muy emotivos.

Tri-State Telephone operaba en tres estados, con ventas por más de 3 mil millones de dólares. En los pasados cinco años, la compañía había registrado muchísimos cambios. En 1984, la división de AT&T envió señales de choque por toda la industria y Tri-State Telephone había resentido las consecuencias, pues los precios de los servicios telefónicos de larga distancia cambiaron enormemente. La Comisión Federal de Comunicaciones instituyó un cargo a efecto de que los clientes, hicieran llamadas de larga distancia o no, tuvieran "acceso" a las compañías que proporcionaban servicios de larga distancia. Los grupos de consumidores, incluso la Federación de Consumidores de América y el Congreso de Organizaciones de Consumidores, se habían unido a la protesta, dirigiendo más atención a la industria e interviniendo en los procedimientos regulatorios en la medida de lo posible. La CFC estaba analizando la posibilidad de desregular la industria tanto como fuera posible, y el Congreso estaba vigilando atento los actos del comisionado. Mientras tanto, el Departamento de Justicia y el magistrado Harold Greene (ambos responsables de vigilar la división de AT&T) seguían discutiendo cuáles serían las actividades que corresponderían a compañías como Tri-State.

Además, la tecnología estaba cambiando a toda velocidad. Los teléfonos celulares, sobre todo usados en los automóviles, ahora eran portátiles y podían sustituir a los teléfonos normales. La tecnología digital iba avanzando, llevando a costos más bajos y exigiendo que compañías como Tri-State invirtieran para seguir el ritmo de los últimos avances. Mientras tanto, los incrementos de tarifas negociados en los inflacionarios años setenta mantenían los ingresos por arriba de lo que autorizaban los reguladores. Las nuevas terminales "inteligentes" y los avances de las computadoras daban lugar a otros usos de las redes de teléfonos (por ejemplo, usar el teléfono como sistema de alarma), pero mientras los clientes pagaran una única cuota fija, la compañía telefónica no podría sacar provecho de estos nuevos servicios.

La compañía de Godwin acababa de proponer un nuevo sistema de precios, según el cual los usuarios de los servicios telefónicos locales simplemente pagarían la cantidad que usaran, en lugar de una cuota mensual fija. Todos los altos mandos estaban convencidos de que el plan era más justo, aunque algunos grupos que usaban el teléfono con mucha frecuencia (como los corredores de bienes raíces) pagarían más. Esto daría a la compañía el incentivo para proporcionar servicios nuevos a sus clientes, y los clientes podrían decidir cuáles adquirir. Ninguno de ellos había anticipado el tono y la protesta de los mismísimos clientes que se ahorrarían dinero con el nuevo plan. Por ejemplo, los estudios de Godwin arrojaban que las personas mayores, que no usaban mucho el servicio local, se podrían ahorrar hasta 20 por ciento con el nuevo plan.

Después de la debacle ocurrida en la audiencia la noche anterior, Godwin no estaba seguro de cómo proceder. Si retiraba el nuevo plan de precios, tendría que encontrar otra manera de resolver los retos del futuro; quizás incluso incursionar en negocios diferentes para aumentar los ingresos de la compañía. Por otra parte, la compañía no aguantaría los comentarios negativos en la prensa a causa de una batalla perdida, aunque Godwin pensaba que los legisladores tenían una disposición favorable para su plan. De hecho, el mismo Godwin pensaba que la compañía debía ayudar a sus clientes, en lugar de pelearse con ellos.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Quiénes serían los grupos de interés en este caso?
2. ¿Cuáles grupos de interés son los más importantes?
3. ¿Cuáles son las tendencias críticas del ambiente de Tri-State?
4. En su opinión, ¿por qué están tan alterados los clientes de Tri-State?
5. ¿Qué debe hacer John Godwin?

CASO PARA ANÁLISIS



LA CONCIENCIA AMBIENTAL LE REDITÚA A FARMERS INSURANCE[54]

En 1989, el estado de California aprobó la Ley del Aire Puro, en una lucha por evitar que aumentaran los niveles de la contaminación del aire, que habían convertido a ciudades como Los Ángeles en sinónimo de smog. Como gran parte de los problemas de contaminación del estado era resultado de la inmensa cantidad de conductores que circulaban por California, la ley imponía que la iniciativa privada del estado asumiera un papel activo para reducir la cantidad de autos que circulaban. Las compañías con cien empleados o más en un mismo lugar, tenían que presentar planes de "viajes compartidos" al Distrito para la Administración del Aire (AQMD, por sus siglas en inglés) de California, año con año. Los planes de los viajes compartidos pretendían lograr, para 1999, un promedio de 1.5 empleados por auto (EPA) o 3 empleados por cada dos autos de un mismo lugar. El AQMD, para asegurar que la Ley del Aire Limpio se tomara en serio, tenía facultades para multar, hasta por 25,000 dólares diarios, a las empresas que no contaran con programas de viajes compartidos. Sobra decir que esto hizo que la mayor parte de las empresas se movilizaran para encontrar la manera de convencer a sus empleados de que compartieran los autos.

Farmers Insurance Group es una de las compañías de California que no sólo está cumpliendo con la ley, sino que lo hace de manera excelente.

—En un año pasamos de un promedio de 1.17 pasajeros por auto a uno de 1.30, y la cifra sigue aumentando[55] —dice orgullosamente Debbie Dala, coordinadora de transporte para empleados de Farmers. Aprovechamos la oportunidad que nos ofrecía la Ley del Aire Puro para elaborar un amplio programa de incentivos para los empleados, que fomentaba el uso compartido de autos y fortalecía nuestro compromiso con el ambiente.[56]

Sin embargo, conseguir que los empleados compartan su auto no es tan fácil como Dala hace que parezca. Muchas compañías que ofrecen desde dinero hasta lugares de estacionamiento preferenciales a los empleados que realizan viajes compartidos, han obtenido resultados menos espectaculares que los de Farmers. Victoria Collins, subdirectora de mercadotecnia de JSI West, compañía dedicada a las promociones, comenta que el éxito de Farmers no es típico.

—Hay compañías que acuden a nosotros, después de haber aplicado un programa durante un año o más, con un EPA de apenas 1.06. Que Farmers haya podido aumentar su promedio de pasajeros a 1.3 en un año es una cifra muy buena —afirma Collins.[57]

Aunque JSI preparó el programa de incentivos de los viajes compartidos de Farmers, el verdadero motivo de su éxito, según Collins, ha sido la entregada participación de Dala.

—Ella vende el programa, organiza las actividades y los eventos y publica un boletín —explica Collins. Se necesita una persona que sepa qué tipos de recompensas son acertadas para los empleados.[58]

Farmers, con el propósito de despertar el interés por los viajes compartidos, armó un programa de incentivos que permite a los empleados obtener puntos que se pueden cambiar por mercancía, desde un alimentador para pájaros hasta una lancha catamarán inflable.

—Una mujer usó sus puntos para obtener una lámpara sorda para el auto de su marido, por si tenía una emergencia en el camino. Después decidió que ella también necesitaba una —recuerda Dala.[59]

Los empleados, para ser candidatos a los premios del programa de los viajes compartidos, deben compartir su auto, cuando menos, la mitad de la distancia entre su casa y la oficina y, cuando menos, un día a la semana. Ganan un punto por cada día que comparten su auto y los empleados que suman 20 puntos al mes obtienen cinco puntos extra. Los empleados que suman 60 puntos en un trimestre, obtienen 10 puntos extra. Además, se pueden conseguir puntos extra reclutando a compañeros. Con los puntos obtenidos, los empleados pueden elegir objetos de un catálogo especial que contiene una serie de aparatos electrónicos, artículos deportivos y herramienta. Sólo se requieren 25 puntos —el equivalente a un mes de viajes compartidos— para conseguir un Walkman-radio AM/FM. Por 150 puntos, un empleado puede adquirir un Mega Watchman de Sony o, por 340 puntos, un televisor a color, Toshiba, de 20 pulgadas.

—Los empleados verdaderamente disfrutan de sus premios y piensan que están a su alcance —dice Dala.[60]

En los primeros días que administró el programa de los viajes compartidos de Farmers, Dala concentró casi toda su atención en organizar el fundamento del programa. Sin embargo, cuando el programa estuvo establecido, pudo dirigir su esfuerzo a reclutar a más personas.

—Recursos humanos me deja un lapso de entre 10 y 15 minutos durante la orientación para los empleados recién contratados, así que puedo explicar el programa a los empleados nuevos —comenta Dala. Esto los capta antes de que hayan caído en una costumbre.[61]

Habla de la historia de la Ley del Aire Puro y del apoyo que le ha dado Farmers y después explica el sistema de los puntos. Además muestra el catálogo de los artículos. En el caso de los recién contratados que manifiestan interés, Dala usa una lista de los empleados que ya comparten su auto, las horas normales de llegada y salida y los códigos postales para poner a unos empleados en contacto con otros.

Sin embargo, no basta con que Dala se limite a conseguir a los nuevos reclutas.

—Las compañías tienen que hacer algo por estimular el interés por el programa y conservarlos dentro del mismo hasta que se vuelva costumbre —afirma Collins. El primer año de un programa de viajes compartidos es el más difícil.[62]

Así pues, las actividades de Dala también pretenden promover el programa constantemente para que no se salgan los empleados que participan en él.

—Contamos con un periódico mural que cambio una vez al mes. Éste cuenta con una sección de miembros nuevos y otra del catálogo. Coloco volantes como recordatorio y, una vez al mes, pongo un lema y hago un concurso de cancioncillas.[63] Además —explica Dala— pongo en el periódico mural las fotos de los empleados recogiendo sus premios, porque nunca falla. Justo después, se presentan dos o más personas del mismo departamento pidiéndome el catálogo.[64]

Los esfuerzos de Dala han rendido buenos frutos. Los empleados están encantados de usar los puntos para adquirir bienes y algunos incluso aprecian el aspecto social de la experiencia de compartir el auto.

—Al parecer, a los empleados les gusta compartir el auto. Se hacen amigos de sus compañeros de viaje —comenta Dala.[65]

Con la dirección de Dala, Farmers ha podido aplicar uno de los programas de viajes compartidos de más éxito en el país. Asimismo, el hecho de compartir el auto ha reducido parte de la tensión de los empleados, lo que, a su vez, podría llevarlos a trabajar de manera más productiva. Sin embargo, Dala espera mucho más del programa.

—Tengo la esperanza de que dos personas que compartan un auto lleguen a casarse; eso *sí sería* un triunfo.[66]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cómo ha influido la preocupación por el ambiente en las políticas de Farmers Insurance?
2. ¿Qué grupos de interés se pueden ver afectados por los viajes compartidos?
3. ¿Cómo han influido los viajes compartidos en el ambiente de la organización en Farmers Insurance?

CAPÍTULO 4

Responsabilidad social y ética

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comentar los principios básicos de *El evangelio de la riqueza* de Andrew Carnegie.
2. Evaluar las críticas contra *El evangelio* de Carnegie.
3. Explicar la posición de Milton Friedman sobre la responsabilidad social de las corporaciones.
4. Comparar y contrastar las opiniones de Carnegie con las de Friedman.
5. Explicar el concepto del interés propio ilustrado.
6. Enumerar y definir los términos clave de la ética.
7. Exponer los temas que debe considerar el gerente cuando aplica la ética.
8. Evaluar el reto del relativismo para los razonamientos de orden moral.

INTRODUCCIÓN

KINKO'S: ÉTICA, RESPONSABILIDAD Y LEYES DE LOS DERECHOS DE AUTOR[1]

Anuncio radiofónico:
Anncr: (fondo musical) "Administramos su viaje de negocios", este es un programa de los Centros de Copiado Kinko's (la música se disuelve).

(Conversación telefónica entre dos colegas)
Voz 1 —Mi avión no llegó sino hasta las 10:00.
Voz 2 —¿Tan tarde? ¿Qué hacemos con nuestra presentación...? Hicimos algunos cambios después de que te fuiste...
Voz 1 —Jim me los envió por fax.
Voz 2 —¿A dónde?
Voz 1 —A la oficina de nuestra sucursal... hice los cambios ahí.
Voz 2 —¿20 copias?
Voz 1 —Todas cotejadas y engargoladas...
Voz 2 —¿Gráficas a color?
Voz 1 —Resuelto.
Voz 2 —¡Magnífico! (Con tono de duda.) Pero, no tenemos ninguna sucursal...
Voz 1 —Claro que sí.
Anncr: Kinko's... la oficina de su sucursal. 24 horas al día, los siete días de la semana. Más de 600 establecimientos. Para saber qué Kinko's le queda cerca, marque el 1-800-743-COPY.

Kinko's cuenta con personal las 24 horas del día.

Frente a casi cualquier universidad o centro de estudios superiores importantes de Estados Unidos, hay un centro de copiado Kinko's. Cada centro cuenta con personal las 24 horas del día; se encarga de copiar y empastar documentos para uso académico, personal y profesional. Imagínese una escena típica. En una esquina, el líder de alguna comunidad está sentado ante una Macintosh formateando un boletín para una organización caritativa local. En otra parte de la habitación, un puñado de estudiantes está reunido en torno a varias copiadoras. Unos cuantos están copiando notas y engrapando los juegos. Otro está recortando fotos de revistas y pegándoselas a un collage. Cerca de la caja registradora, un empresario está esperando a que el empleado de Kinko's termine la reducción de un documento de 10 páginas, que será enviado por fax a otra persona que está esperando en una oficina de Kinko's en Japón. Éste es el trabajo de Kinko's; satisfacer las demandas de la era de la información, ofreciendo toda una gama de servicios a un conjunto muy variado de clientes, desde estudiantes hasta profesionales.



LAS COPIAS EN KINKO'S. A lo largo y ancho de Estados Unidos hay centros de copiado Kinko's dispuestos a ayudar a los clientes con sus documentos, desde su creación hasta su comunicación.

Los centros de copiado Kinko's que conocemos hoy como "sucursales" capaces de satisfacer la demanda de cualquier negocio, empezaron siendo, básicamente, un servicio para estudiantes y profesores.

Desde que Paul Orfalea, apodado "Kinko" a causa de su cabello rizado, abrió el primer Kinko's (marca registrada de Kinko's Graphics Corporation) en 1970, en Santa Bárbara, California, el negocio dedicado a las copias ha manifestado su gran preocupación por el cliente.

Orfalea situó su primer local, estratégicamente, junto a los terrenos de la Universidad de California, en Santa Bárbara, para ofrecer servicios a los estudiantes y los profesores, en lugar de esperar a que éstos acudieran a él. La distribución material del negocio sigue sirviéndole a los clientes, permitiéndoles el fácil acceso a las instalaciones para ediciones de escritorio, empastado y copiado. Ahora existen alrededor de 650 Kinko's, ubicados en los 50 estados de Estados Unidos, así como en Canadá y Londres. Todos los centros de copiado Kinko's son propiedad de una cuantas corporaciones, con pocos dueños, y Orfalea tiene parte en todas ellas. Como el control y la consistencia son fundamentales para la filosofía de Kinko's, no existen franquicias.

La misión de Kinko's es servir al cliente, desde el momento de creación de un documento hasta el momento en que éste queda terminado. El significado de esta definición ha ido cambiando con los años, y sigue cambiando, pero básicamente equivale a ofrecer autoservicio y servicio completo de edición de escritorio y copiado; acceso gratis a artículos como engrapadoras, cinta adhesiva, cuchillas, pegamento y goma; venta de papelería y servicio de fax.

Hacia mediados de los años ochenta, Kinko's vio que podía expander sus actividades y atender mejor a sus clientes si trabajaba, de manera más estrecha, con los profesores de las universidades y los centros de estudios superiores cercanos. Kinko's advirtió que los profesores, muchas veces, no se conforman con usar un único libro de texto y, por tanto, pueden crear compendios que incluyen capítulos de diversos libros, además detectó el papel que podría desempeñar si trabajaba con los profesores para producir paquetes especiales para los estudiantes.

Así, Kinko's identificó un mercado que no estaba siendo atendido y ofreció un servicio de edición que permitía a los profesores preparar antologías especiales para sus estudiantes. Los profesores podían pedir que se copiaran partes seleccionadas de algunos libros y que se reunieran en volúmenes especiales, que se venderían a los estudiantes como "paquetes" del curso. Con la idea de llevar el negocio al cliente, Kinko's, de hecho, pedía listas de bibliografías a los profesores de las universidades y los centros de estudios superiores locales, al principio de cada semestre, de tal manera que se pudieran formar las antologías. Esto ofrecía una alternativa eficiente, a buen costo, para los métodos normales que se habían usado; es decir, que los estudiantes compraran todos los libros o que los profesores reservaran en la biblioteca los libros deseados, de tal manera que los estudiantes pudieran consultarlos y copiar las secciones pertinentes.

Las actividades de Kinko's pusieron en el tapete la cuestión de los derechos de autor. La mayor parte de las fuentes para formar estas antologías, por no decir que todas, eran obras publicadas. Esto significaba que estaban sujetas a derechos de autor y que no se podían copiar, legalmente, sin autorización de la editorial. Sin embargo, conseguir este permiso llevaba tiempo, y Kinko's no siempre lo tenía; los profesores con frecuencia trabajaban hasta el último minuto, creando y revisando sus compendios. Empero, era costumbre y —responsabilidad— de Kinko's obtener los permisos necesarios de los derechos y pagar las regalías correspondientes, trasladando el costo en el precio del volumen encuadernado.

Un derecho de autor tiene valor para su dueño, al igual que un título de propiedad, con la diferencia que el derecho de autor protege la propiedad "intelectual", en lugar de proteger una propiedad "inmueble". Sin embargo, como el derecho de autor está ligado a una cuestión intelectual, intangible, resulta más difícil de proteger. Las ediciones agotadas de algunas obras son motivo de especial preocupación. Los dueños de los derechos de autor de estas obras dependen, exclusivamente, de las regalías para obtener un rendimiento sobre su inversión.

Sin embargo, no todos los locales de Kinko's tuvieron el cuidado de obtener los permisos necesarios para los derechos de autor. De hecho, en 1989, ocho editoriales —Basic Books, Harper & Row, John Wiley & Sons, McGraw-Hill, Penguin Books, Prentice Hall, Richard D. Irwin y William Morrow & Co.— descubrieron que no se había obtenido el permiso de los derechos de autor para el material de algunos de los volúmenes vendidos, cuando menos, en dos establecimientos Kinko's de Nueva York y se unieron para demandar a Kinko's por infracción a los derechos de autor. No obstante, si estos hubieran sido los únicos dos casos en que no se había obtenido el permiso de los derechos de autor, no habría habido motivo de preocupación, pero el tamaño del mercado que estaba cubriendo Kinko's —miles de estudiantes en cientos de universidades y centros de estudios superiores de todo el país— sugerían que no se trataba de incidentes aislados. Por tanto, el problema era muy delicado. →

responsabilidad social de la empresa:
Lo que hace una organización para influir en la sociedad en la que existe, por ejemplo mediante programas voluntarios de ayuda.

ética:
El estudio de los derechos y a quién beneficia o perjudica un acto.

El objetivo de este capítulo es explicar cómo ha evolucionado la preocupación por la ética y la responsabilidad social en las organizaciones, así como presentar algunos marcos de referencia para analizar las decisiones éticas. Los gerentes y los teóricos llevan muchos años hablando de la responsabilidad de la organización ante la sociedad. La **responsabilidad social de las empresas** habla de lo que hace la organización y que afecta a la sociedad en la que existe. En fechas más recientes, los gerentes y los teóricos han ampliado su campo de interés y ahora incluyen interrogantes éticas básicas, por ejemplo: "¿Cómo deberíamos vivir nuestra relación con los demás?" El término **ética** se entiende, en términos generales y simples, como el estudio de la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás.* Asimismo, es el estudio de los derechos y las obligaciones de las personas, de las reglas morales que las personas aplican cuando toman decisiones y de la esencia de las relaciones personales.

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, HOY

Ética y responsabilidad social son conceptos que se refieren, fundamentalmente, a la calidad de nuestras relaciones a través del tiempo. El dilema de Kinko's ilustra con claridad que muchas de las decisiones de las organizaciones entrañan problemas espinosos porque los intereses de la organización afectan los intereses de terceros. Los escándalos del mercado de valores en Estados Unidos y Japón, la corrupción de los negocios y el gobierno en Italia, las posibilidades y las consecuencias de las nuevas tecnologías y la creciente interrelación entre culturas diferentes son apenas algunos de los temas que han sacado a la palestra interrogantes sobre la responsabilidad social y la ética en los negocios.

Las empresas y los directores que ignoran las cuestiones de orden moral le están diciendo a los afectados: "No queremos invertir en mejorar esta relación". Además, aunque en ocasiones un comportamiento carente de ética pudiera dar resultados en el presente, quienes ignoren las cuestiones éticas estarán expuestos a padecer problemas a largo plazo. Desde el Credo de Johnson & Johnson, que tiene 60 años de vida, hasta la nueva declaración de valores de AT&T, llamada "Nuestro vínculo común", las compañías están recurriendo a sus valores y experiencias del pasado y a su preocupación por el presente, para establecer una nueva posición moral para el futuro.

Hoy existen muchos ejemplos de cómo se puede administrar teniendo en mente la ética y la responsabilidad social de la empresa:[2]

- Elliot Hoffman, dueño de Just Desserts, una panadería de San Francisco, instituyó la costumbre de contratar a ex convictos y dice: "En realidad pienso que las empresas deben desempeñar un papel preponderante para lograr cambios en nuestra sociedad. Los gerentes, sobre todo los de empresas pequeñas, saben cómo hacer las cosas. Solemos pensar 'afuera de la caja'. Es preciso que introduzcamos creatividad en nuestra comunidad. Las personas inhabilitadas necesitan rampas para entrar a la sociedad. El gobierno federal no se las dará".



- Ante la existencia de tantos habitantes de la calle, Ben & Jerry's respondió abriendo una tienda en Harlem y empleando a algunas de estas personas para servir helados.

* Algunos autores señalan una diferencia entre "ética" y "moral", nosotros somos de la opinión que ello conduce a confusiones inútiles.

- Por cada código UPC enviado por correo por los consumidores, Scott Paper dona cinco centavos a los Hogares Ronald McDonald. Según Laura Boyce, vocera de la empresa: "Nos brinda la oportunidad de sacar a la luz una organización muy valiosa y también despertar la conciencia de los consumidores".
- Paul Newman separa una cantidad de todas las utilidades de los productos alimenticios *Newman's Own* para obras de caridad, por ejemplo *Hole in the Wall Gang*, un campamento para niños que padecen cáncer terminal.
- Campbell Soup Company ha patrocinado, desde hace tiempo, el programa "Etiquetas para la educación", que entraña entregas de equipo a las escuelas, de acuerdo con la cantidad de etiquetas de Campbell y Swanson que envíen los consumidores durante el año escolar.
- Burger King e IBM cuentan con un programa parecido. Con "Hamburguesas y Bytes" se donan computadoras a las escuelas, de acuerdo con la cantidad de notas de consumo de la caja registradora. Burger King también cuenta con la Academia Burger King donde se ofrecen estudios y servicios sociales a desertores y ociosos.
- En Luisiana, en 1991, Colgate-Palmolive inició su programa "Socios para la educación", como actividad de mercadotecnia y también de filantropía. A cambio de que los detallistas colocaran su exhibidor, la compañía entregaba a los detallistas juegos de mapas para niños, que incluían materiales para que los estudiantes pintaran los mapas. A continuación, las tiendas repartían los juegos entre las escuelas primarias de la localidad.

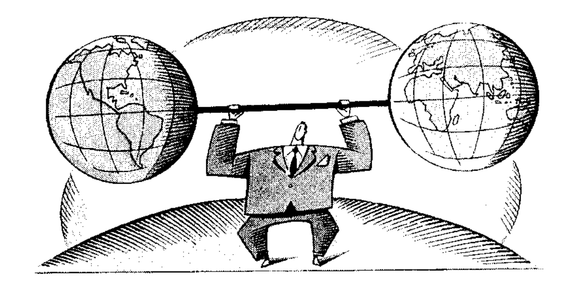
EDUCACIÓN PARA LOS NIÑOS DE COLGATE. Los niños de una escuela pintaron este mapa en el patio de su escuela con los juegos que regalaba Colgate-Palmolive —una de las actividades de la compañía para cumplir con su responsabilidad social.



- Reebok acabó lanzando un producto nuevo en 1991: la línea BlackTop de calzado para baloncesto en exteriores. Parte de las utilidades de estos zapatos se destinan a la renovación de canchas de baloncesto, como una cancha en el Condado de Dade, Florida, devastada por el huracán Andrew y renovada en 1993. Dave Fogelson, vocero de la empresa, dice: "La participación en la renovación de las canchas hace que nuestra [línea BlackTop] resulte mucho más creíble, así que diría que el programa ha sido un factor medular para el éxito del producto. Sin embargo, lo empezamos porque queríamos hacer algo por los muchachos del centro de las ciudades".

RESPONSABILIDAD SOCIAL, UN CONCEPTO CAMBIANTE

Las grandes empresas siempre han sido blanco de críticas. Hacia principios de siglo, un grupo de periodistas –"los estercoleros"– iniciaron una cruzada y asombraron al país exponiendo las prácticas corruptas de los negocios, lo que desató una ola de reglamentos gubernamentales. Otra oleada de reglamentos gubernamentales surgió poco antes de la Gran Depresión de los años treinta y, después, otra más en los años sesenta y setenta, cuando los movimientos en pro de los derechos civiles y de los consumidores achacaron a las corporaciones la responsabilidad de una larguísima lista de problemas sociales.



ACTITUDES ANTE LAS EMPRESAS GRANDES Y UN GOBIERNO GRANDE

Cuando se estudian las actitudes asumidas ante las empresas y el gobierno de Estados Unidos, resulta interesante hacer un repaso de la historia. El surgimiento de las grandes empresas creó una serie de relaciones que no habían considerado la sociedad ni sus fundadores. Para 1890, cada uno de los diferentes ferrocarriles empleaba más de 100,000 trabajadores y organizaciones como Standard Oil Company de John D. Rockefeller, se habían convertido en enormes corporaciones multinacionales. Gracias a fusiones y expansiones internas, las compañías tabacaleras también crecieron con gran rapidez hacia finales del siglo pasado. Esto se convirtió en símbolo del gigantismo de la economía estadounidense, que originalmente se había basado en pequeños agricultores y tenderos. El gobierno era pequeño y muy limitado en comparación con la capacidad reguladora que tiene hoy. Una de las características distintivas que sigue existiendo hoy, cuando comparamos las relaciones que rigen a los sectores público y privado de Estados Unidos, con las de otras naciones, particularmente las de países europeos, es que Estados Unidos es la única de las grandes economías de mercado que coloca a las grandes empresas antes que al gran gobierno. En países como Gran Bretaña, Francia, Alemania y Japón, la burocracia gubernamental establecida estaba incrustada en la cultura y representó un contrapeso para las grandes empresas. En Estados Unidos no existía tal cultura; de hecho, la cultura se fundamentaba en el valor que tenía rechazar la intervención del gobierno en los asuntos de las empresas privadas, grandes o pequeñas. En muchas ocasiones, este legado ha hecho que la relación de los dos sectores, en cuestión de regulación, sea un proceso contrapuesto y oneroso. ◆

La reglamentación gubernamental prevee algunas reglas para los administradores, pero no dan respuesta a algunas preguntas apremiantes. ¿Dónde comienza la responsabilidad social de una organización? ¿Dónde termina? Para contestar a estas preguntas, debemos ver más de cerca las diferentes responsabilidades sociales corporativas que se desarrollaron durante el siglo pasado.

ANDREW CARNEGIE Y EL EVANGELIO DE LA RIQUEZA

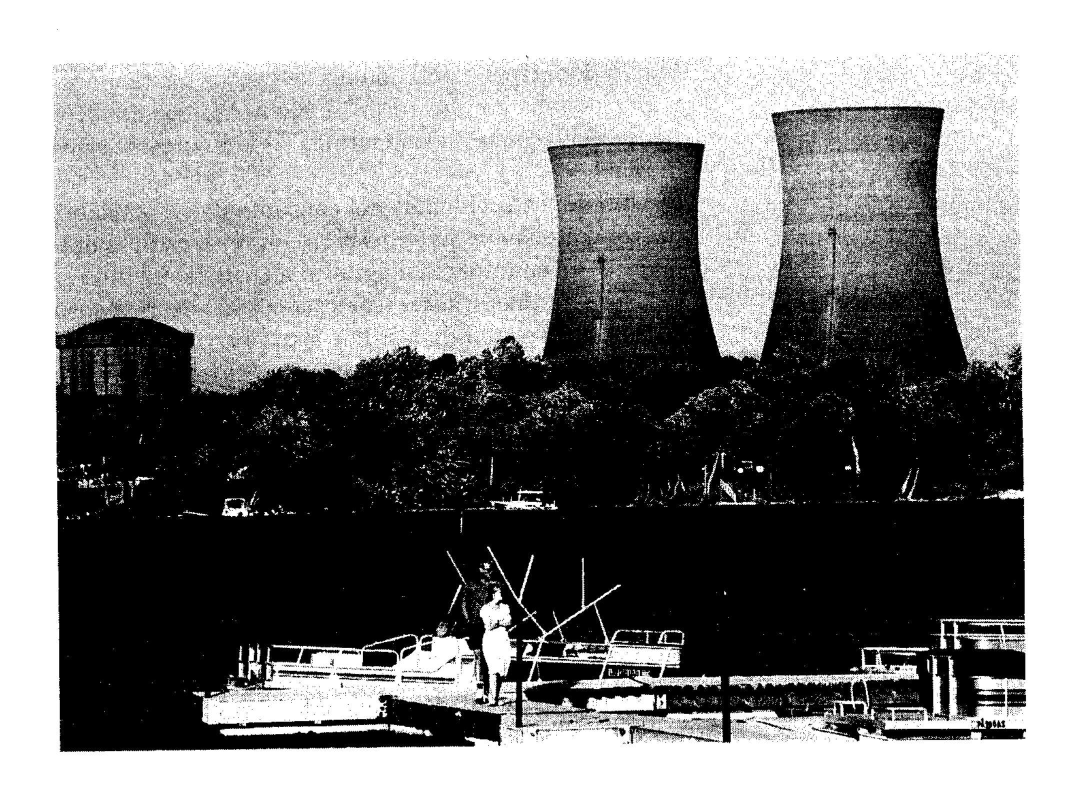
En 1899, Andrew Carnegie (1835-1919), fundador del conglomerado U.S. Steel, publicó un libro llamado *The Gospel of Wealth* (El Evangelio de la Riqueza), que exponía la definición clásica de la *responsabilidad social de las empresas*. La posición de Carnegie se fundamentaba en dos principios: el principio de caridad y el principio de custodia. Los dos eran francamente paternalistas; colocaban a los dueños de las empresas en el papel de padre para empleados y clientes infantiles, quienes carecían de capacidad para actuar para su propio bien.[3]

principio de caridad: Doctrina de la responsabilidad social que establece que las personas más afortunadas deben ayudar a los miembros menos afortunados de la sociedad.

El **principio de la caridad** suponía que los miembros más afortunados de la sociedad debían ayudar a los menos afortunados, entre ellos a los desempleados, los minusválidos, los enfermos y los viejos. Estos infortunados podían recibir ayuda, directa o indirecta, por medio de instituciones como iglesias, casas de asentamiento y (a partir de 1920) el movimiento del Arca Comunitaria. Sobra decir, que los propios ricos decidían cuánto dar y qué, al principio, se consideraba que la caridad era obligación de las personas y no de la empresa misma. No obstante, para la década de 1920, las necesidades de la comunidad superaban incluso la fortuna de los ricos más generosos y se esperaba que las empresas contribuyeran con sus recursos a las obras de caridad para los infortunados.[4] El propio Carnegie practicaba lo que predicaba, donando millones de dólares para obras de caridad y cívicas.

principio de custodia: Doctrina bíblica que dicta que las empresas y los ricos se deben considerar custodios, o cuidadores, a quienes se les ha otorgado la "custodia" de sus bienes para provecho de la sociedad entera.

El **principio de custodia**, derivado de la Biblia, suponía que las empresas y los ricos fueran considerados custodios, o cuidadores, de sus bienes. El concepto de Carnegie decía que los ricos tenían "en custodia" el dinero del resto de la sociedad y que lo podían usar para cualquier propósito que la sociedad considerara legítimo. No obstante, también suponía que las empresas tenían el encargo



EL PRINCIPIO DE CUSTODIA. Algunas plantas de energía nuclear han demostrado que las plantas nucleares pueden funcionar sin poner en peligro a los vecinos ni al ambiente.

de multiplicar la riqueza de la sociedad, incrementando el propio por medio de inversiones prudentes de los recursos que se le habían encomendado.[5]

U.S. Steel, rigiéndose por las ideas de Carnegie, emprendió un programa activo de obras filantrópicas. Era la excepción a la regla; entre la Guerra Civil y la Gran Depresión, la mayor parte de los empresarios se comprometió con el bienestar social en razón de requisitos legales o de presiones del movimiento obrero.[6]

No fue sino hasta la Gran Depresión de los años treinta que una cantidad importante de ejecutivos adquirió un interés particular por el impacto de las empresas en la sociedad. En 1936, por ejemplo, Robert Wood (director general de Sears, Roebuck) habló con orgullo de que era "custodio" de "las muchas responsabilidades sociales generales que no se pueden representar matemáticamente y, sin embargo, son de primordial importancia".[7] Los principios de la caridad y la custodia fueron aceptados por las empresas estadounidenses, en general, conforme fue aumentando la cantidad de compañías que reconocieron que el "poder engendra responsabilidad". Incluso, las empresas que no apoyaban estos principios, sabían que si no aceptaban su responsabilidad social por voluntad propia, el gobierno las obligaría a aceptarla.

Exiten muchos ejemplos de la aplicación de estos principios en la actualidad. El principio de la caridad se manifestó después de los motines de Los Ángeles, cuando muchas corporaciones entregaron dinero para las actividades de ayuda de iglesias particulares. Fame Assistance Corp., el brazo no lucrativo para servicios humanitarios de la Primera Iglesia Metodista Episcopal Africana de Los Ángeles, triplicó su presupuesto anual gracias a estas contribuciones caritativas. Los donadores incluyeron a Atlantic Richfield, con 100,000 dólares, y la Fundación AT&T, Wells Fargo, y la Fundación del First Interstate Bank de California con 25,000 dólares cada uno. Además, compañías como American Express, Northern Trust de California y Merrill Lynch establecieron programas equivalentes para los empleados.

Sin embargo, las compañías suelen enfrentar problemas cuando hacen donativos para unidades religiosas particulares, porque si los entregan a una denominación, todas las demás también quieren obtenerlas. Según Stanley C. Wright, director de contribuciones corporativas de Eastman Kodak: "Cuando se emprende el camino religioso, más vale llegar a todas las iglesias, porque todas compran cámaras y películas". Así, en general, muchas empresas han prohibido que se hagan donativos a actividades religiosas particulares, pero, en cambio, los hacen a grupos más amplios. Por consiguiente, los donativos para las actividades particulares después de los motines de Los Ángeles representaron una desviación de la regla.[8]

Uno de los problemas del concepto de responsabilidad social se refería a puntos concretos para su aplicación. Algunos críticos opinaban que no existían lineamientos en cuanto a la magnitud adecuada del interés de las sociedades y que una empresa tampoco sabía cómo sopesar sus responsabilidades sociales ante sus demás responsabilidades. Por ejemplo, cuando Ford estaba desarrollando el modelo Pinto, la empresa encontró que el tanque de gasolina se podía incendiar, en caso de choque, con mucha más frecuencia de lo normal. La empresa realizó un análisis de costos —beneficios para averiguar si valía la pena resolver el problema. El análisis arrojó que la compañía podía lograr que el auto resultara mucho más seguro instalando en el tanque de gasolina un escudo de 11 dólares, pero Ford optó por no hacerlo. De hecho, decidió que las vidas humanas afectadas y destruidas por los tanques de gasolina defectuosos valían menos de 11 dólares por auto.[9]

Por último, algunos críticos decían que el concepto de la "responsabilidad social" permitía que los ejecutivos de las empresas eligieran las obligaciones sociales de sus corporaciones con base en sus convicciones particulares. Según estos críticos, el concepto de la responsabilidad de las empresas era una cortina de humo que ocultaba los valores personales de unos cuantos individuos muy poderosos.

ARGUMENTO DE MILTON FRIEDMAN

En los años setenta y ochenta, convergieron diversas fuerzas económicas que llevaron a algunos académicos a reexaminar el concepto de la responsabilidad social de las empresas. Éstas estaban furiosas debido al golpe propinado por el aumento de precios de los energéticos y por el gasto de tener que cumplir con las leyes destinadas a disminuir la contaminación, proteger a los consumidores y asegurar la igualdad de oportunidades. Además, la inflación y la deuda nacional se habían disparado –un legado de la Guerra de Vietnam, los programas de la Gran Sociedad de los años sesenta y el cambio de la balanza comercial. Muchos sostenían que las empresas sólo podrían sobrevivir si se les quitaban ciertas responsabilidades sociales desacertadas y se les permitía volver a lo básico: ganar dinero. La idea no es nueva. En años recientes, su principal vocero ha sido Milton Friedman, el economista que argumenta que la responsabilidad primordial de la empresa es elevar las utilidades al máximo.

Según Friedman: "La empresa sólo tiene una responsabilidad social: usar su energía y sus recursos para actividades que aumenten sus utilidades, siempre y cuando respete las reglas del juego... [y] se dedique a una competencia franca y libre, sin engaños ni fraudes".[10] Friedman sostiene que los ejecutivos de las compañías no están en posición de determinar la urgencia relativa de los problemas sociales ni la cantidad de recursos de la organización que se debe destinar a un problema dado cualquiera. Además, insiste en que los gerentes que destinan recursos de la compañía a satisfacer conceptos personales, quizás equivocados, del bien social se los están cargando, injustamente, a sus accionistas, empleados y clientes. En pocas palabras, argumenta que las empresas se deben dedicar a producir bienes y servicios con eficiencia y dejar la solución de los problemas sociales en manos de los organismos de gobierno y las personas competentes.

La posición de Friedman representa uno de los extremos de un continuo que reconoce cierta división de la responsabilidad social entre los diversos segmentos de la sociedad, incluyendo al gobierno y la iniciativa privada. La mayor parte de los gerentes y otras personas son de la opinión que tanto el gobierno como el sector privado tienen la responsabilidad de actuar, en cierta medida, en pro de la



LA RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO. Gerard F. Scannell se ganó la fama de aplicar a fondo las normas de seguridad en el centro de trabajo cuando era director de la Oficina de Salubridad y Seguridad en el Trabajo (OSHA), el organismo federal de Estados Unidos encargado de vigilar que existan condiciones de trabajo salubres y seguras.

sociedad. Por ser las dos instituciones más poderosas de Estados Unidos, el solo tamaño del sector privado y del gobierno los obliga a atacar problemas de interés público. Tanto las corporaciones como el gobierno dependen de que la sociedad a la cual pertenecen los acepte.

Por ejemplo, las empresas están sujetas al reglamento de la Oficina de Salubridad y Seguridad en el Trabajo (OSHA, por sus siglas en inglés), el organismo federal encargado de garantizar que las condiciones del trabajo sean seguras y salubres. Uno de sus proyectos fue preparar lineamientos para acabar con los problemas de los movimientos repetitivos, causa de la mitad de las enfermedades y lesiones del centro de trabajo. La oficina tiene bastante peso: en una ocasión, Robert Scannell, director general de OSHA y ex director de seguridad de Johnson & Johnson, impuso multas por 7.3 millones de dólares a USX por violaciones a las reglas de seguridad, salubridad y registros, y presionó a Ford Motor Co., para que instituyera un programa en toda la empresa que sirviera para disminuir el peligro derivado de los movimientos repetitivos en la línea de montaje.

Las cuestiones referentes a la responsabilidad social también pueden afectar el bolsillo de las empresas en razón de demandas jurídicas presentadas por empleados o terceros, mismas que le pueden costar a las organizaciones muchísimo dinero. Por ejemplo, Fibreboard y sus aseguradoras abordaron el problema de la liquidación de los litigios a causa del asbesto, constituyendo un fondo de 3 mil millones de dólares para cubrir todas las reclamaciones, pendientes y futuras, presentadas por víctimas de daños producidos por el asbesto. Este fondo representa uno de los más grandes para las víctimas del asbesto que haya existido en la historia de Estados Unidos. El caso de Exxon nos brinda otro ejemplo. A principios de 1989 hubo un derrame de petróleo en Alaska y las actividades de Exxon para limpiarlo dieron origen a muchas controversias. Exxon ha demandado a más de 250 aseguradoras con el propósito de recuperar parte de los 3.6 mil millones de dólares que le costó el accidente. Por otra parte, Lloyd's de Londres y otras aseguradoras han demandado a Exxon con el propósito de no tener que pagar las reclamaciones relacionadas con el derrame. La administración de la responsabilidad social puede resultar un campo complejo y desafiante para las empresas.[11]



PROVECHO PROPIO, BIEN ENTENDIDO

provecho propio, bien entendido: Aceptación, por parte de una organización, de que actuar con responsabilidad social, en opinión de la comunidad, es para su propio provecho.

Keith Davis ha dicho que existe "una regla férrea de la responsabilidad que afirma que, a largo plazo, quienes no usen el poder de manera que la sociedad considere responsable, con toda probabilidad lo perderán".[12] Dado lo cual, las organizaciones deberían asumir su responsabilidad social, en **provecho propio, bien entendido**, o cuando menos deberían *tener capacidad de respuesta* ante las fuerzas sociales. Por ejemplo, si Kinko's no actúa en provecho propio, entendiendo bien lo referente a los derechos de autor, su posición podría estar en peligro.

El caso de Dayton-Hudson Corp., de Minnesota nos ofrece un ejemplo de la responsabilidad social que sirve para provecho propio de una empresa. Dayton-Hudson lleva muchos años perteneciendo al "Club 5%"; un grupo de empresas que donan 5 por ciento de sus utilidades, antes de impuestos, para obras de caridad. Si bien Friedman y otros argumentan que este dinero debería ser para los accionistas, otros dirían que la imagen positiva de Dayton-Hudson ante la comunidad, le ayudó a conseguir que la legislatura de Minnesota aprobara una ley para impedir su venta cuando corrió el peligro de ser absorbida por otra empresa.

capacidad de respuesta social de la empresa: Teoría de la responsabilidad social que se refiere a la manera en que las empresas responden ante ciertas cuestiones, en lugar de tratar de determinar su responsabilidad social última.

CAPACIDAD DE RESPUESTA SOCIAL DE LA EMPRESA

El estudio de la **capacidad de respuesta social de la empresa** —la forma en que las organizaciones adquieren conciencia de cuestiones sociales y, después, responden a ellas— adopta dos enfoques básicos. Por una parte, aborda la forma

en que compañías individuales responden a los asuntos sociales. Por la otra, la teoría trata de las fuerzas que determinan los asuntos sociales a los que deberían responder las empresas. Estos dos enfoques se pueden combinar para clasificar la forma en que las empresas pueden responder, y de hecho responden, a cuestiones sociales concretas. Robert Ackerman fue de los primeros que sugirieron que la *capacidad de respuesta*, y no la responsabilidad, debería ser la meta de las tareas sociales de la empresa. Ackerman señaló que la respuesta de las empresas ante los asuntos sociales tiene un ciclo de vida, que empieza cuando la compañía reconoce el problema, pasa por el estudio del problema y de las formas para resolverlo, y termina con la aplicación de una solución.[13] La aplicación suele ser lenta y, en algún punto, la empresa puede perder su iniciativa cuando el gobierno o la opinión pública la obligan a actuar. Ackerman aconseja a los gerentes que logren, muy pronto, capacidad de respuesta, con el objeto de conservar la mayor cantidad posible de discreción administrativa.

Por ejemplo, en fecha reciente se ha sugerido que las mujeres que pasan mucho tiempo trabajando ante pantallas de video de terminales tienen una probabilidad, por arriba de la media, de padecer embarazos problemáticos. Las investigaciones no están del todo claras y algunos investigadores las niegan. La idea de Ackerman es que conforme avance este asunto, y conforme aumente la cantidad de actores y de intereses encontrados que participen en él, los gerentes pueden perder poder para manejar la cuestión a su discreción. No es difícil imaginar diversos estudios que confirman estos primeros indicios y el consecuente drama de audiencias en el congreso, paros laborales, demandas jurídicas y reglamentos burocráticos. En el modelo de Ackerman sobre la capacidad de respuesta social, las opciones se presentan al principio del ciclo de vida de un asunto como este. Quizá sea para provecho propio de las empresas, bien entendido, poner a disposición de sus empleados la mayor información posible, fomentar las preguntas o incluso conceder transferencias o capacitar a las trabajadoras que lo soliciten. La capacidad de respuesta bien podría ser el mejor curso de acción a largo plazo.

DESEMPEÑO SOCIAL DE LA EMPRESA

actuación social de la empresa: Teoría de los actos sociales de la empresa que abarca principios, procesos y políticas sociales.

En 1979, Archie Carroll combinó los conceptos filosóficos de responsabilidad social y los de capacidad de respuesta en una sola teoría llamándola **desempeño social de la empresa**.[14]

Según esta teoría, los principios económicos, jurídicos y éticos dan forma al terreno de los debates sobre responsabilidad social. Por ejemplo, en Estados Unidos, se apoya la libre empresa (principio económico), el derecho de la gente a un centro de trabajo seguro (principio jurídico) y la igualdad de oportunidades para el empleo (principio ético). Estos principios, juntos, constituyen un "contrato social" entre las empresas y la sociedad, el cual permite que las compañías actúen como agentes del orden moral.

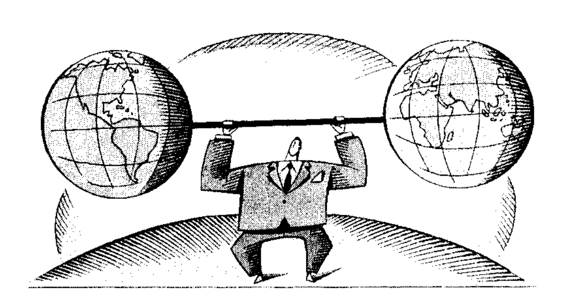
En cada compañía, los gerentes tratan de aplicar los principios del contrato social en sus procesos para tomar decisiones y en las *políticas* de sus empresas. Sus decisiones y políticas pueden reflejar una de cuatro posiciones:[15]

- *Reactiva* —la compañía responde a un asunto social *después* de que éste ha puesto en riesgo las metas de la empresa
- *Defensiva* —la compañía actúa para protegerse de un enfrentamiento
- *Acomodaticia* —la compañía se ciñe a los requisitos del gobierno y la opinión pública
- *Proactiva* —la compañía se anticipa a demandas que no han sido planteadas

El desempeño social de las empresas es un elemento importante para muchos inversionistas, porque piensan que el buen desempeño social de la organización

no sólo asume responsabilidad ante la sociedad, sino que conlleva a buenos resultados financieros. Existen muchos fondos mutualistas "con conciencia social" que eligen valores para invertir con base en los antecedentes de las compañías en cuanto a su responsabilidad social; es decir, protección del ambiente, servicios a la comunidad, etc. Lo interesante es que cada uno de estos fondos aplica sus propias normas para determinar qué valores son aceptables.[16]

La existencia de tantas normas y conceptos acerca del desempeño social significa que es preciso acudir a las hipótesis básicas sobre las organizaciones y la sociedad. En última instancia, es preciso acudir a la ética que estudia los valores fundamentales de las personas, las organizaciones y la sociedad.



ÉTICA EN EL PENSAMIENTO ORIENTAL

Cuando se habla de responsabilidad social y ética, los valores fundamentales de la cultura tienen especial importancia. En Asia, las enseñanzas de Confucio y de otros sabios de la antigüedad tienen profundas repercusiones en la manera de pensar. Kong Fu Ze, rebautizado Confucio por los misioneros jesuitas, era un servidor público de rango elevado en China, alrededor del año 500 a. C. Sus enseñanzas son lecciones de la práxis ética y carecen de contenido religioso; el confucionismo no es una religión, sino una serie de

EMPLEADOS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL. Las organizaciones pueden alentar a sus empleados a realizar actividades con responsabilidad social. Estos empleados bancarios mejoraron la imagen de su compañía participando en una competencia deportiva de su comunidad para reunir fondos.

reglas pragmáticas para la existencia diaria. Confucio basó sus lecciones en sus observaciones de la historia de China. Los postulados básicos de las enseñanzas de Confucio son:

1. La estabilidad de la sociedad se basa en las relaciones desiguales entre las personas.
2. La familia es el prototipo de todas las organizaciones sociales.
3. La conducta virtuosa para con los demás consiste en dar a otros el mismo trato que nos gustaría que nos dieran. (Esta benevolencia humana básica, sin embargo, no llega tan lejos como el postulado cristiano de amar al enemigo.)
4. Las virtudes referentes a la existencia del individuo incluyen tratar de adquirir habilidades y conocimientos, trabajar arduamente y no gastar más de lo necesario, así como tener paciencia y ser perseverante. El consumo descarado está prohibido, así como la ira. La moderación está relacionada con todas las cosas.

De acuerdo con esta filosofía, los chinos encargados de las decisiones siguen considerando que la confianza, la lealtad y la experiencia laboral son cualidades importantes y suelen recompensar estas conductas, en lugar de valores estadounidenses como podrían ser los méritos y los resultados (aunque, respecto con las nuevas reformas económicas de China, se nota cierto distanciamiento de la ética confuciana estricta). Gran parte del reciente florecimiento de los países asiáticos quizá se deba a los postulados de Confucio. Estos postulados presentan un conjunto ético para las organizaciones, mismo que funciona como fundamento de las actitudes y los valores culturales de las organizaciones chinas.[17] ◆

EL CAMBIO HACIA LO ÉTICO

Muchos críticos afirman que en estos tiempos "la ética está en crisis". Todos los días leemos titulares que tratan el tema. Las controversias sobre el tráfico de influencias en Italia, Japón y Estados Unidos; las consecuencias de los implantes de pechos de silicón; el exceso de cargos por el alquiler de autos y las prácticas comerciales desleales por parte de los grandes detallistas han alentado un nuevo interés por el papel de la ética en los negocios. Todo lo anterior se suma a los escándalos de Wall Street y la crisis de las sociedades de crédito de la década de 1980, que ensuciaron la reputación de muchas organizaciones. No es raro que las encuestas de Louis Harris arrojaran que 70 por ciento del público responde en forma negativa a la pregunta: "¿Se encargan las empresas de que sus ejecutivos se comporten de manera legal y ética?"[18]

La organización Gallup, que se dedica a realizar encuestas, presentó resultados parecidos de una encuesta anterior, aplicada en 1983. Según esta encuesta, casi 50 por ciento de los estadounidenses pensaba que la ética de los negocios se había desgastado en el transcurso de los 10 años anteriores. Los propios ejecutivos no están contentos con el clima empresarial existente: casi 40 por ciento afirma que sus superiores, en algún momento, les han pedido que hagan algo que no consideraban ético.[19]

Aunque las encuestas de opinión pública, sobre todo las aplicadas en diferentes épocas, no se pueden interpretar como reflejo definitivo de la situación de las empresas; todas las encuestas recientes apuntan en la misma dirección: ha disminuido la confianza del público en la ética de las empresas. En consecuencia, muchos teóricos piden que se estudie la ética de los negocios desde una óptica más amplia. Como la mayor parte de las decisiones empresariales tiene un elemento ético (v.gr., afectan las intenciones de terceros), los gerentes deben incluir a la ética para entender a las organizaciones.

¿FUE JUSTO EL USO DE KINKO'S?

En respuesta a la demanda interpuesta por las editoriales contra Kinko's, Kathlene Farg, ayudante del director de derechos de autor de la Asociación de Editoriales Americanas, con sede en Washington, D.C., señaló que "las editoriales están hartas, sobre todo en el caso de las obras agotadas, cuando las cuotas de los permisos son las únicas regalías que recibe el autor o la editorial... Sencillamente no es justo que unos cumplan y otros no".[20] Los autores muchas veces invierten muchos recursos en su obra, en términos de tiempo, inspiración creadora y dinero; de la misma manera que un agricultor invierte dinero para cultivar las cosechas de sus terrenos. Si un ladrón irrumpe en los terrenos del agricultor y se roba los frutos cultivados, el sistema jurídico castiga al ladrón por privar al agricultor de sus ganancias. Las editoriales interpusieron la demanda contra Kinko's para garantizar que los dueños de los derechos de autor perciban los frutos justos por el uso de su propiedad intelectual.

La Ley de Derechos de Autor de 1976 prohíbe copiar, ilícitamente, cualquier material publicado. Se trata de una prohibición muy amplia, cuyo propósito general es proteger a los dueños de derechos de autor contra muchas de las copias usadas para fines comerciales. La excepción de "uso justo" fue incluida en la Ley de Derechos de Autor como protección para las copias con fines educativos, poco importantes. El estudiante que copia unas cuantas páginas en la biblioteca, para su uso personal, no está cometiendo ningún ilícito. Sin embargo, un negocio que obtiene utilidades por copiar capítulos enteros para miles de estudiantes, en cientos de universidades y centros de educación superior, a lo largo y ancho de Estados Unidos, sí está cometiendo un ilícito, si el negocio no obtiene primero el permiso correspondiente de la editorial dueña de los derechos de autor de la obra.

En el juicio contra Kinko's, el tribunal sentenció que las copias hechas por Kinko's, que no contaban con el permiso de las editoriales, sí representaban una infracción de la Ley de Derechos de Autor. Aunque Kinko's argumentó que su uso era un "uso justo", porque estaba atendiendo a la comunidad académica, el tribunal se negó a ver más allá de los incentivos financieros fundamentales y las utilidades que obtuvo Kinko's. El tribunal declaró: "Aunque Kinko's trate de impresionar a este tribunal con sus presuntos motivos altruistas, los hechos demuestran que las copias de Kinko's tuvieron el propósito claro de suplantar el derecho, con valor comercial, de los dueños de los derechos de autor".[21] Por tanto, el tribunal multó a Kinko's, pero no emitió una sentencia contundente mientras Kinko's y otras editoriales no se pusieran de acuerdo en cuanto a los términos generales de cómo se manejarían las cosas en el futuro. A fin de cuentas, Kinko's aceptó pagar una liquidación de 1.9 mil millones, que cubría tanto las multas como los costos del juicio.

El intento de Kinko's de responder a las necesidades de la comunidad académica se topó con un complejo asunto jurídico y ético. El caso ilustra por qué el centrarse exclusivamente en la responsabilidad social no capta la complejidad de las decisiones importantes de las organizaciones. En este sentido se necesita un análisis ético más amplio. →

Muchas compañías están comprometidas a aplicar la ética en los negocios. Por ejemplo, en el invierno de 1993, Benetton realizó una campaña para reunir ropa usada con la Cruz Roja Internacional y Coritas, que recibe donativos de ropa. Durante febrero y parte de marzo, más del 90 por ciento de las 7,000 tiendas de Benetton, en todo el mundo, se equiparon con coloridos cubos para la ropa. Esta campaña, que reemplazó la campaña de Benetton para el SIDA, empezó con un anuncio que contenía a un detallista desnudo, cubierto sólo por un letrero con letras grandes que decían: "Devuélvanme mi ropa".[22]

¿QUÉ ES LA ÉTICA?

El término *ética* se ha definido como el estudio de la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás. Como se señaló antes, también es el estudio de los derechos y las obligaciones de las personas, de las reglas morales que las per-



what would you do?

ask people

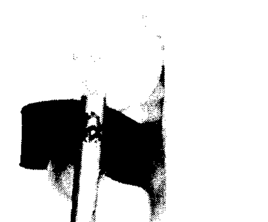
to judge me by my

ability

not my

disability

cindy bolas, colorado







LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA PUBLICIDAD. En la década de 1990, muchas empresas han coordinado sus programas de publicidad para apoyar problemas sociales. La campaña "¿Usted qué haría?" de Esprit incluía anuncios que promovían diferentes causas, entre ellas los derechos de los minusválidos.

sonas aplican cuando toman decisiones y de la naturaleza de las relaciones entre personas.[23]

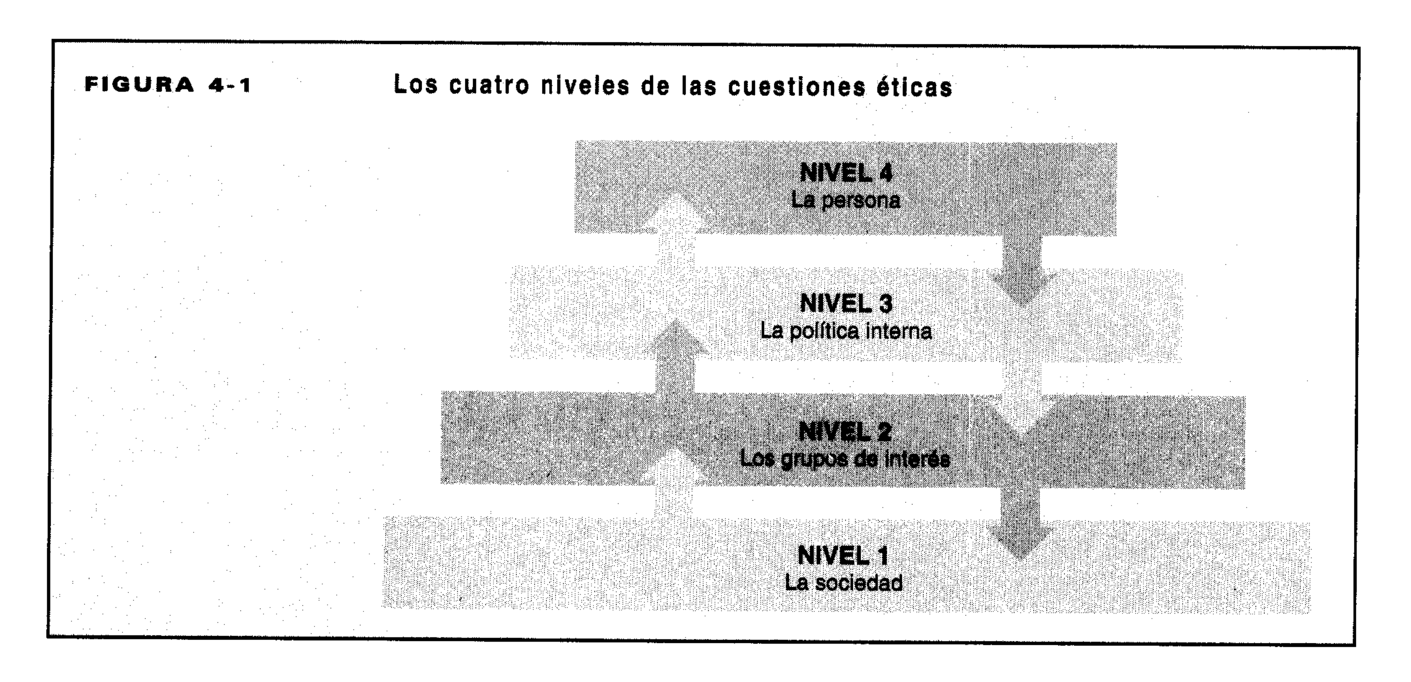
CUATRO NIVELES DE PLANTEAMIENTOS ÉTICOS EN LOS NEGOCIOS

Es imposible eludir las cuestiones éticas de los negocios, como tampoco es posible eludirlas en otros aspectos de nuestra existencia. En el caso de las empresas, la mayor parte de las cuestiones éticas cabe dentro de uno o varios de los siguientes cuatro niveles: el de la sociedad, el de los grupos de interés, el de la política interna o el del personal (véase la figura 4-1).

NIVEL DE LA SOCIEDAD. En este nivel se plantean interrogantes referentes a las instituciones básicas de una sociedad. El problema del *apartheid* en Sudáfrica es un asunto del ámbito social: ¿es ético tener un sistema social que niega a un grupo de personas –de hecho, a la mayoría–, en forma sistemática, sus derechos básicos? Aunque los cambios registrados recientemente en Sudáfrica han terminado con el sistema del *apartheid*, es difícil adelantar si la transición a la igualdad se podrá dar sin tropiezos. Las compañías que quieran hacer negocios ahí tendrán que enfrentar una compleja serie de condiciones; mientras va cambiando la dinámica política, económica y social, la situación seguirá representando un acertijo ético para muchas compañías.[24]

Otra interrogante del ámbito social se refiere a los méritos del capitalismo. ¿Se limita el capitalismo a ser un sistema para la asignación de recursos? ¿Qué

FIGURA 4-1 **Los cuatro niveles de las cuestiones éticas**



papel debe desempeñar el gobierno en la regulación del mercado? ¿Se deben tolerar las grandes desigualdades de riqueza, posición social y poder? Algunas personas piensan que los relativamente cuantiosos incrementos de la remuneración de los ejecutivos, en los pasados 10 años más o menos, en Estados Unidos son parte del tema. Por ejemplo, en Estados Unidos, entre 1980 y 1990, los salarios de los trabajadores aumentaron 53 por ciento y las utilidades de las empresas 78 por ciento, pero los sueldos de los altos ejecutivos subieron 212 por ciento. En 1980, el sueldo promedio de un alto ejecutivo era de 624,996 dólares, o sea una remuneración total 42 veces superior al salario de un obrero. En 1992, el alto ejecutivo promedio ganaba la asombrosa cantidad total de 3,842,247 dólares; es decir, 157 veces más que el salario de los obreros. En cambio, en Japón, los altos ejecutivos ganan menos de 32 veces más que las bases. En 1992, sólo hubo ocho altos ejecutivos japoneses que ganaron más de un millón de dólares. [25]

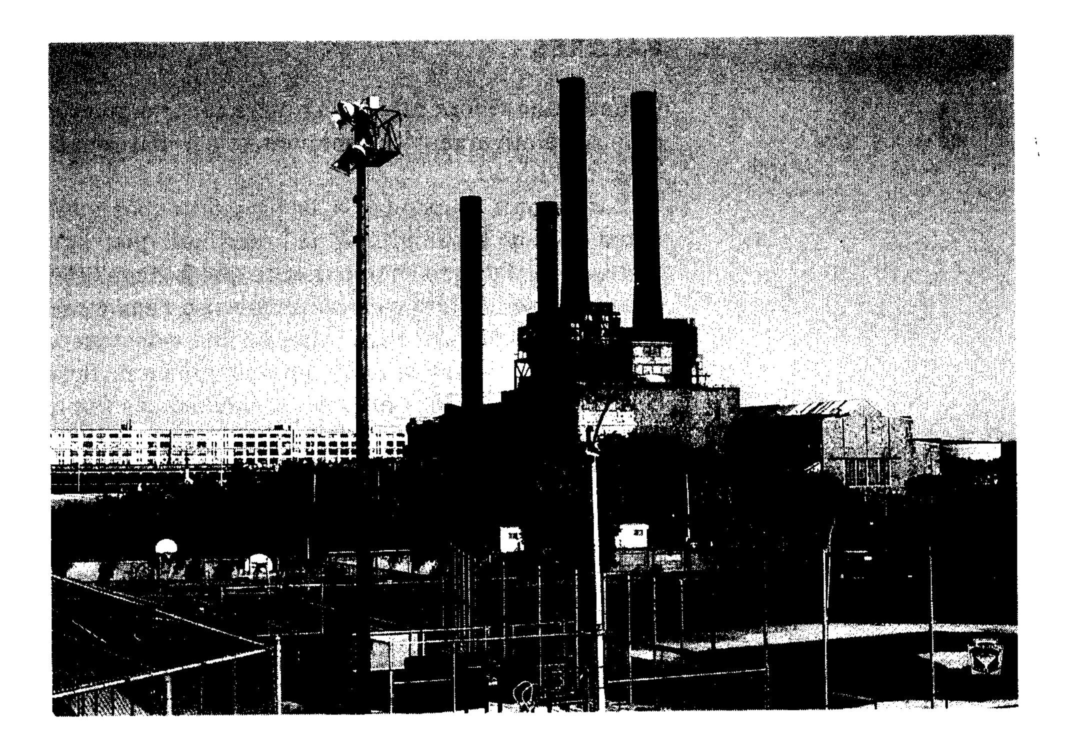
Los asuntos del ámbito social suelen dar origen a un debate constante entre las grandes instituciones que compiten. Cada uno de nosotros, en su calidad de gerente o en lo personal, puede tratar de influir en el debate. Andrew Carnegie (así como otros de los primeros teóricos de la responsabilidad social de las empresas) se referían a este ámbito cuando afirmaban que la empresa, como la suya de U.S. Steel, tenía el papel de aplicar los principios de la caridad, con el propósito de ayudar a los pobres y a los desafortunados.

Cap. 3, p. 69

NIVEL DE LOS GRUPOS DE INTERÉS. El segundo tipo de interrogantes éticas se refiere a los grupos de interés; es decir, a proveedores, clientes, accionistas y demás. En este ámbito se presentan interrogantes en cuanto al trato que la empresa debe dar a los grupos externos que se ven afectados por sus decisiones, así como al trato que los grupos de interés deben dar a la empresa.

Existen muchas cuestiones relacionadas con los grupos de interés. Una son las transacciones internas; otra es la obligación que tiene la compañía de informar a sus clientes acerca de los posibles peligros de sus productos. ¿Qué obligación tiene la compañía ante sus proveedores?, ¿ante las comunidades donde trabaja?, ¿ante sus accionistas? ¿Cómo se deberían decidir estas cuestiones? Los gerentes de Kinko's enfrentan el dilema ético de respetar a los poseedores de los derechos de autor, en su calidad de grupos de interés.

NIVEL DE LA POLÍTICA INTERNA. El tercer nivel de la ética podría ser el de la "política interna". En este caso las interrogantes se refieren a cómo son las relaciones



NIVEL DE LOS GRUPOS DE INTERÉS. ¿Qué obligaciones tiene una empresa para con las comunidades donde opera? En esta foto, los campos de liga menor y las canchas de baloncesto, junto a una fábrica, nos recuerdan que las empresas deben pensar en ser buenas vecinas.

de la empresa con sus empleados. ¿Qué tipo de contrato laboral es justo? ¿Qué obligaciones recíprocas tienen gerentes y trabajadores? ¿Qué derechos tienen los empleados? Estas interrogantes están siempre presentes en la jornada de un gerente. Los despidos, las prestaciones, las reglas del trabajo, la motivación y el mando, en este caso, caben en el ámbito de la ética.

NIVEL DE LO PERSONAL. En este caso las interrogantes se refieren a cómo deben unas personas tratar a otras dentro de una organización. ¿Debemos ser honestos con los demás, independientemente de las consecuencias? ¿Qué obligaciones tenemos —como humanos y como trabajadores en un puesto laboral concreto— ante nuestros jefes, empleados y compañeros? Estas interrogantes abordan los aspectos diarios de la vida de cualquier organización. Detrás, hay dos temas más generales: ¿tenemos derecho a considerar a los demás, primordialmente, como un medio para llegar a nuestro fin? ¿Es posible evitar que así sea?

Kidd & Co., nos ofrece un ejemplo de una obligación ética cumplida. Cuando un incendio acabó con la fábrica de malvaviscos Kidd & Co., negocio familiar ubicado en Nevada, John Kidd, el vicepresidente, y Charlie, su hermano mayor, decidieron pagarle el sueldo a sus 63 empleados mientras la reconstruían, cumpliendo así con su obligación ante empleados y otros grupos de interés. A cambio, los empleados estuvieron trabajando en servicios a la comunidad.



INSTRUMENTOS DE LA ÉTICA

Todos hacemos algún tipo de razonamiento ético, sea consciente o inconscientemente, todos los días de nuestra existencia. Para que mejore nuestro razonamiento ético, debemos analizarlo en forma explícita y practicarlo todos los días.* Los términos básicos del lenguaje de la ética son *valores*, *derechos*, *obligaciones*, *reglas* y *relaciones*. Analicemos cada uno de ellos.

* Nuestro marco de trabajo inicia aquí el proceso complejo de aplicar el razonamiento ético en los negocios. Permanecen muchas áreas vagas y grises.

VALORES

valores:
Deseos relativamente permanentes que, al parecer, son buenos en sí mismos.

Cuando uno valora algo, o lo quiere tener o quiere que ocurra. Los **valores** son deseos, relativamente permanentes, que parecen buenos en sí, como la paz o la buena voluntad.

Los valores responden a la pregunta ¿por qué? Por ejemplo, ¿por qué está usted leyendo este libro? Quizá responda que es porque quiere aprender administración. ¿Por qué es importante que lo haga? Para ser un mejor gerente. ¿Por qué quiere serlo? Para merecer un ascenso y ganar más dinero, más pronto. ¿Por qué necesita más dinero? Para comprar una videocasetera. Estas preguntas siguen y siguen, hasta llegar al punto en que uno ya no desea algo en lugar de otra cosa. En tal punto, se llega al valor. Las empresas también tienen valores, por ejemplo el tamaño, la rentabilidad o fabricar un producto de calidad.

Hace poco, Robert Allen, director general ejecutivo de AT&T, articuló una serie de valores que llamó "Nuestro vínculo común" que tiene el propósito de ser un ancla para el futuro. La industria de las telecomunicaciones está cambiando a tanta velocidad que es difícil tomar decisiones con base en los principios comunes de la administración, por lo que Allen se dirigió a los valores en busca de una respuesta. Nuestro vínculo común ennumera las reglas básicas del funcionamiento de AT&T y sus subsidiarias; a saber: respeto a la persona, trabajo en equipo, dedicación a los clientes, innovación e integridad.



VALORES QUE LLEVAN A MEJORAR LA CALIDAD EN L. L. BEAN

Dos valores importantes en L. L. Bean son ofrecer un servicio de primera calidad a los clientes y contribuir al desarrollo de los empleados. Con los años, los empleados de este distribuidor detallista y de pedidos por correo de Freeport, Maine, han realizado su mejor esfuerzo por cumplir con la tradición del servicio de calidad de Bean, sosteniendo la reputación de gran calidad de la empresa. Por ejemplo, cuando un cliente de Nueva York no recibió su canoa a tiempo para su paseo de fin de semana, un representante de ventas de L. L. Bean le llevó la canoa al cliente. Sin embargo, ahí no acabaron las cosas; el incidente hizo que los gerentes de la compañía se preguntaran por qué no había llegado a tiempo la canoa. Encontraron que si bien los empleados de la compañía estaban comprometidos con el servicio a clientes, no tenían las facultades necesarias para tomar el tipo de decisiones requeridas para evitar estos casos, ni tenían los conocimientos necesarios sobre los procesos, en otras partes de la compañía, que afectaban estas situaciones.

A efecto de corregir el sistema, L. L. Bean aplicó el enfoque de la administración de la calidad total. Sin embargo, en lugar de concentrarse en el mejoramiento de procesos, como lo hace la mayoría de las compañías cuando inician este tipo de cambio, L. L. Bean dirigió sus esfuerzos a desarrollar a los empleados. La definición de Bean de la calidad total refleja el valor que concede a los empleados: "La calidad total implica administrar una empresa para elevar al máximo la satisfacción de los clientes, de la manera más eficaz y eficiente posible, involucrando al personal totalmente para que mejore la manera de hacerlo". El enfoque de calidad total también implicó cambiar todos los supuestos acerca de la empresa, así como rediseñar sus procesos. El cambio ha tenido mucho éxito y ha llevado a un aumento de las utilidades, así como a una mayor satisfacción de los clientes.[26] ◆

DERECHOS Y OBLIGACIONES

derechos:
Títulos que dan derecho a una persona para emprender una acción concreta.

Un **derecho** otorga a la persona el "espacio" que necesita para actuar. En términos más formales, cabría llamar a este espacio el "ámbito de la autonomía" de la persona, o más sencillo aún, su libertad. Los derechos rara vez son absolutos; la mayoría de las personas admitiría que el alcance de los derechos individuales llega hasta el punto donde empiezan los derechos de los demás. Por regla general, uno tiene derecho a decir libremente lo que piensa, mientras no se viertan calumnias contra otra persona.

obligaciones:
Imperativo que manda obedecer leyes o dar pasos concretos.

Es más, los derechos están en relación directa con las obligaciones. Cuando una persona tiene un derecho, otra tiene una obligación al respecto. Una **obligación** es el deber de dar pasos concretos; por ejemplo, pagar impuestos y respetar la ley en todos sentidos.

REGLAS MORALES

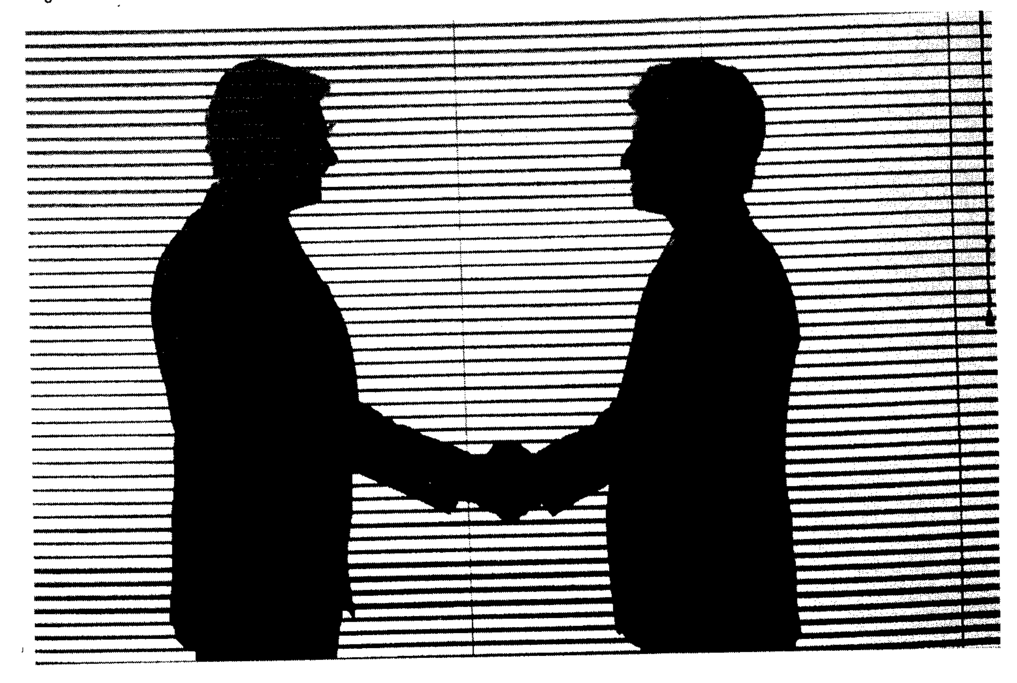
reglas morales:
Reglas de conducta que se suelen interiorizar como valores morales.

Las **reglas morales** nos sirven de guía para situaciones en las que chocan intereses contrapuestos. Cabría decir que las reglas morales son como "rompeolas"; es decir, lineamientos que pueden resolver desacuerdos. Las reglas morales, que son reglas de la conducta, muchas veces se asimilan como valores.

RELACIONES HUMANAS

Todo ser humano está relacionado con otros mediante una madeja de relaciones. Estas relaciones existen porque unos y otros nos necesitamos para recibir apoyo y para alcanzar nuestras metas. Desde la relación de un infante con sus padres hasta la relación de un gerente con un empleado, las relaciones representan un aspecto generalizado de la vida de orden moral. Constantemente estamos decidiendo cómo conservarlas y alimentarlas. Estas decisiones reflejan nuestros valores y nuestro interés por la ética. Así, cuando decimos que la administración trata de relaciones (véase el capítulo 1), estamos afirmando que cuenta con un importante componente de la ética.

PROMESAS CUMPLIDAS. Al principio, muchos tratos comerciales se sellan con la fuerza de un apretón de manos. Los negocios se acabarían si no existiera la simple convención de las promesas cumplidas, que son parte de las reglas del orden moral.



ORDEN MORAL

orden moral: Conjunto de reglas morales que rigen los problemas comunes de la ética.

El **orden moral** constituye el cuerpo de reglas morales que rige los problemas normales de la ética. Se trata de las reglas que aplicamos a la vida, la mayoría de las veces, y que podemos usar para entender los problemas de la administración en términos de la ética. Repasemos brevemente algunos principios básicos del orden moral para ver cómo funcionan.*

PROMESAS CUMPLIDAS. Casi todas las personas quieren estar seguras de que los demás cumplirán su palabra. Si no existiera la simple convención de las promesas cumplidas, la interacción social se detendría en seco, los negocios serían imposibles. Por consiguiente, toda teoría moral afirma, cuando menos, que los seres humanos deben respetar la mayor parte de sus promesas, la mayoría de las veces. Los negocios turbios al interior fueron de tal magnitud, en parte, porque las personas que cometieron el ilícito habían prometido que no realizarían dichas actividades.



BUENA FE Y CONFIANZA. Entre otras cosas, los derechos y las obligaciones son una forma de evitar los conflictos violentos. Si tuviéramos que preocuparnos constantemente por nuestra seguridad física fundamental, estaríamos mucho menos dispuestos a confiar en los demás y a participar en tratos complejos que pueden implicar disputas con ellos. Por consiguiente, la mayor parte de las teorías requiere que la mayoría de las personas, la mayor parte de las veces, evite hacerle daño a otros seres humanos.

Claro está que existen excepciones. Aceptamos que la policía use la fuerza para someter a los delincuentes; aceptamos las guerras por causas que consideramos justas y permitimos que las personas se defiendan ante ataques injustificados. Sin embargo, el orden moral impone que evitemos la violencia para arreglar disputas.

AYUDA RECÍPROCA. Las comunidades humanas se sustentan en reconocer que unas personas dependen de otras y unas personas ayudan a otras. Los donativos de sangre y United Way son un buen ejemplo. De acuerdo con el principio de la ayuda recíproca, las personas se deben ayudar unas a otras, si el costo por hacerlo no es demasiado grande.

RESPETO POR LAS PERSONAS. El orden moral también exige que consideremos que los demás son un fin en sí y no un mero medio para alcanzar nuestros fines. El hecho de tratar a las personas como si fueran fines implica tomarlas en serio, aceptar que sus intereses son legítimos y considerar que sus deseos son importantes.

RESPETO POR LA PROPIEDAD. La propiedad juega un papel muy destacado en el capitalismo. El concepto de la propiedad se sustenta en el principio de que la mayoría de las personas, la mayoría de las veces, debe obtener el consentimiento de otros para usar sus bienes. Si usted piensa que las personas son dueñas de su cuerpo, el respeto por los bienes es un corolario del respeto por las personas. En el caso de Kinko's, la cuestión radica en el respeto por los dueños de los derechos de autor y su derecho de autor como un bien.

LO MORAL DE LA AYUDA

Teóricos recientes como Carol Gilligan y Nell Noddings han argumentado que el orden moral —lo moral de las reglas y la justicia— sólo es una perspectiva de los

* Existe un desacuerdo acerca del orden moral esoecialmente cuando este concepto se aplica a través de culturas.

TABLA 4-1 **Diferencias clave entre la perspectiva de justicia y la de ayuda**

	JUSTICIA	AYUDA
Orientación	Separación; autonomía	Vinculación; interdependencia
Forma de pensar	Formal; abstracta	Contextual; narrativa
Concepto de la moral	Justicia; derechos; igualdad	Cuidado; responsabilidad
	Primacía de la persona	Primacía de la relación
	"Lógica formal de la justicia"	"Lógica psicológica de las relaciones"
	Distanciamiento justificado mediante la ética de los derechos	Vinculación requerida por la ética de la ayuda
Solución de conflictos	Equilibrar derechos; adjudicación al adversario	Comunicación; protección de relaciones
Responsabilidad	Limitar la agresión y proteger los derechos	Ampliar la ayuda y nutrir relaciones
Imágenes de violencia	Cercanía	Aislamiento
Metáfora de la relación	Jerarquía o equilibrio	Red o madeja

Fuente: Rebecca Villa, Andrew Wicks y R. Edward Freeman, "A Note on the Ethics of Caring" (Charlottesville; Darden Graduate Business School Foundation, UVA-E-068, 1990).

razonamientos morales.[27] Han sugerido otra forma de razonar llamada "la ética de la ayuda". Gilligan propone que existen dos corrientes en la teoría de la moral —la perspectiva de la "justicia" y la perspectiva de la "ayuda"— y que la perspectiva de la justicia es más normal en los hombres, mientras que la perspectiva de la ayuda es más común en las mujeres.

Las personas que operan desde la perspectiva de la justicia subrayan la distancia de los demás y la vida autónoma. Consideran que resolver problemas morales es equilibrar derechos contradictorios, de manera formal y abstracta. Por el contrario, la perspectiva de la ayuda se caracteriza por un sentimiento de vinculación con otros, una vida de amor y atención y la idea de que los problemas morales surgen de responsabilidades que se contraponen, las cuales muchas veces requieren interpretar las relaciones.

Las personas que adoptan la perspectiva de la justicia tienen miedo de las relaciones que los enredan con otros. Quieren proteger los derechos que preservan la separación. Quienes operan con la perspectiva del cuidado, por otra parte, tienen miedo que una moral basada en derechos y falta de intervención produzca indiferencia y falta de interés. Las personas que adoptan la perspectiva de la justicia critican la perspectiva de la ayuda acusándola de poco contundente, ambigua e inconsistente en razón de la importancia que concede a las situaciones. Quienes operan desde la perspectiva de la ayuda consideran que la posición de la justicia carece de sentimiento y emociones y teme los compromisos. En la tabla 4-1 se resumen las principales diferencias entre estas dos posiciones.

Es importante saber que se usan estas dos perspectivas. Quizá, con el tiempo, aparezca una teoría más amplia que las integre a las dos. Por el momento, debemos luchar por entender a las personas que tienen una perspectiva diferente de la nuestra y tratar de llegar a soluciones satisfactorias para las dos partes.

DOCUMENTO 4-1 **12 PREGUNTAS PARA ANALIZAR LA ÉTICA DE UNA DECISIÓN EMPRESARIAL**

1. ¿Ha definido usted bien el problema?
2. ¿Cómo definiría usted el problema si estuviera en la acera del otro lado de la calle?
3. ¿Cómo se presentó esta situación, en primera instancia?
4. ¿A quién y a qué le debe usted su lealtad como persona y miembro de la empresa?
5. ¿Qué intención persigue al tomar esta decisión?
6. ¿Qué tan bien librada sale esta intención cuando se compara con los resultados probables?
7. ¿A quién podría perjudicar su decisión o acto?
8. ¿Puede usted tratar el problema con las partes afectadas antes de tomar su decisión?
9. ¿Piensa usted que su decisión será tan válida a la larga como parece serlo ahora?
10. ¿Podría usted revelar, sin problema, su decisión o acto a su jefe, a su director general, al consejo directivo, a su familia, a la sociedad en general?
11. ¿Qué potencial simbólico tendría su acto en caso de ser bien entendido? ¿Y si fuera mal entendido?
12. ¿En qué condiciones haría usted válidas algunas excepciones?

Fuente: Laura L. Nash, "Ethics Without the Sermon", *Harvard Business Review* 59 (Noviembre-diciembre de 1981); 78-90.

APLICACIÓN DE LA ÉTICA

Los gerentes de las organizaciones modernas, en ocasiones, establecen reglas que se contraponen a las reglas del orden moral. Por ejemplo, invocar el principio de la ayuda recíproca para ayudar a una persona que necesita la ayuda podría producir el disgusto de los gerentes de la empresa si la parte afectada es un competidor. Debemos *aprender* aplicar los principios del orden moral y el idioma de la ética a las situaciones empresariales. El documento 4-1 ennumera 12 preguntas para estudiar la ética de una decisión empresarial.

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA ÉTICA

Los directores generales no se tienen que enfrentar a las interrogantes éticas en el vacío. En cambio, pueden institucionalizar el proceso para tomar decisiones éticas, asegurándose de que cada decisión moral supera las decisiones anteriores. Algunas maneras de institucionalizar una política ética serían los códigos de conducta de la sociedad, los comités para vigilar la ética, las oficinas de ombudsman, los consejos judiciales, los programas de capacitación ética y las **auditorías sociales**.

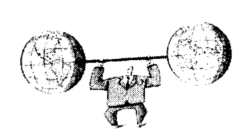
auditoría social: Informe que describe las actividades de una empresa en un campo concreto de interés social, por ejemplo la protección del ambiente, la seguridad en el centro de trabajo o el interés por la comunidad.

Una encuesta arrojó que más del 90 por ciento de las empresas que han tratado de institucionalizar la ética ha creado códigos de ética que requieren y prohíben prácticas concretas. Aunque no es más del 11 por ciento de estas empresas las que, de hecho, exhiben sus códigos en las oficinas y fábricas, la mayor parte de ellas despide, baja de puesto o sanciona a los empleados que, a propósito, violan los códigos.[28]

FIGURA 4-2 Grupos a los que se aplican los códigos éticos empresariales
(Encuesta de 225 empresas)

CONDUCTA HACIA
PORCENTAJE
0 20 40 60 80 100
EMPLEADOS (N=205)
FAMILIAS DE LOS EMPLEADOS (N=102)
COMUNIDADES LOCALES (N=107)
CLIENTES/CONSUMIDORES (N=195)
PROVEEDORES (N=195)
ACCIONISTAS (N=91)
GOBIERNO DEL PAÍS DE ORIGEN (N=127)
GOBIERNOS EXTRANJEROS (N=103)

Fuente: Ronald Berenbeim, *Corporate Ethics* (Nueva York: The Conference Board, 1987), p. 15.

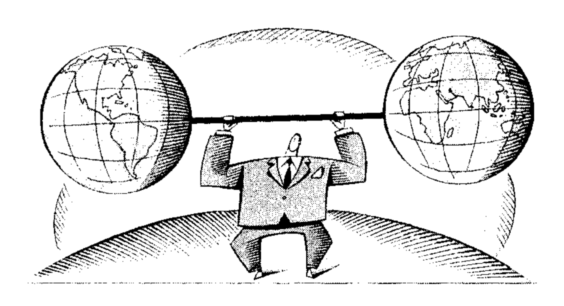


En Europa, las empresas están analizando su posición ética con más atención. Aunque la tendencia más fuerte corresponde a Estados Unidos, las compañías del Reino Unido también están reconociendo que necesitan códigos de ética. Los códigos de ética, que fueran cosa rara, ahora son cada vez más frecuentes. Según un informe, casi la tercera parte de las compañías británicas grandes han redactado un código; cantidad superior al 18 por ciento de 1987. Muchos otros están considerando desarrollar un código de ética.[29] En España, tras la acusación de tratos corruptos con el gobierno, el Banco Bilbao Vizcaya publicó, hace poco, el primer código de conducta explícito; Fiat está haciendo lo mismo en Italia. Aunque los franceses siguen manifestándose escépticos ante la utilidad de los códigos escritos, que suelen considerar como una treta anglosajona, han empezado a reflexionar más en torno a sus prácticas.

Incluso, aunque otra encuesta dice que "los códigos tienen un efecto limitado para determinar las faltas de conducta de los malhechores intencionales", muchas compañías piensan que los códigos de ética advierten a los empleados que las decisiones empresariales deben tomar en cuenta consideraciones éticas y económicas. "Es más", concluye el estudio, los códigos de conducta recuerdan a los empleados "que la empresa está del todo comprometida con definir sus normas y está pidiendo a su personal que las incorpore a sus actividades diarias".[30] La figura 4-2 contiene los grupos a los que se aplican los códigos de ética de las corporaciones.

Muchas de las compañías que están tratando de institucionalizar las políticas éticas han creado organizaciones específicas para aplicar estas políticas. De entre estas compañías, más del 40 por ciento también ha armado programas para enseñar a sus empleados cómo enfrentar problemas morales en los negocios. Alrededor del 18 por ciento ha establecido comités para la ética; 3 por ciento ha nombrado

a un ombudsman (un ejecutivo que investiga las decisiones desde un punto de vista ético), y 3 por ciento cuenta con consejos judiciales que norman asuntos éticos.[31] Los programas para capacitación ética muchas veces incluyen programas de discusiones y talleres en los que los empleados resuelven problemas morales hipotéticos. Las empresas participantes informan que "el toma-y-daca de estos programas ayuda a sensibilizar a los empleados ante los problemas de ética, amplía y profundiza la conciencia del empleado en cuanto a las directrices del código y subraya el compromiso de la empresa con estos principios de la ética".[32]



INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA ÉTICA EN JOHNSON & JOHNSON

Una conocida empresa que ha adquirido fama por haber institucionalizado la ética es Johnson & Johnson. Al principio, cuando se especializaba en talco para bebés y productos para vendaje, Johnson & Johnson era una organización muy centralizada. Ahora es muy diversificada, cuenta con más de 160 empresas en 50 países, y muy descentralizada. El proceso de la descentralización se inició bajo el mando del hijo de uno de los tres fundadores de la empresa, el general Robert Wood Johnson, quien se hizo cargo en 1932. Hoy día, cada negocio cuenta con un presidente o director administrativo que depende del presidente del consejo de un grupo de la empresa, pero que, por regla general, administra su compañía particular con bastante independencia. Como la estructura descentralizada de Johnson & Johnson depende mucho de la autonomía y las decisiones individuales, la compañía estableció un "Credo" en 1943 (véase el documento 4-2), no sólo para garantizar su dedicación primordial a la calidad de sus productos, sino también para fomentar la dedicación personal a fin de alcanzar las metas de una organización con una estructura muy relajada. James Burke, ex presidente del consejo, es de la opinión que el Credo sirve de factor de unión entre los empleados.

Durante la crisis del Tylenol, cuando murieron varias personas después de ingerir cápsulas de Tylenol extrafuertes, las cuales habían sido manipuladas, Johnson & Johnson confió que su Credo, con el tiempo, reintroduciría el producto y que recuperaría la confianza del público. Según Burke, presidente del consejo durante la crisis, el Credo representa 100 años de confianza pública acumulada.[33] ◆

Nuestro Credo

Creemos que nuestra primera responsabilidad se la debemos a los médicos, enfermeras y pacientes, a las madres y los padres y a todos los demás que usan nuestros productos y servicios. Todo lo que hagamos para satisfacer sus necesidades debe ser de gran calidad. Debemos esforzarnos constantemente para reducir nuestros costos, con objeto de mantener precios razonables. Los pedidos de los clientes deben ser atendidos con presteza y exactitud. Nuestros distribuidores y proveedores deben tener la posibilidad de obtener una utilidad justa.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan para nosotros en todo el mundo. Todo individuo debe ser considerado en lo personal. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Ellos deben tener una sensación de seguridad en su empleo. La remuneración debe ser justa y adecuada y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos tener presente en la mente cómo ayudar a nuestros empleados para que cumplan con sus responsabilidades familiares. Los empleados deben sentir que tienen la libertad de hacer sugerencias y de quejarse. Debe haber igualdad de oportunidades para el empleo, el desarrollo y el avance para quienes tienen las calificaciones. Debemos ofrecer una administración competente y sus actos deben ser justos y éticos.

Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos y también ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, ayudar a las causas justas y a obras de caridad, así como cargar con la parte de los impuestos que nos corresponde. Debemos alentar las mejoras civiles y una mejor salubridad y educación. Debemos mantener en buen orden las propiedades que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el ambiente y los recursos naturales.

Nuestra última responsabilidad es ante nuestros accionistas. Los negocios deben rendir una buena utilidad. Debemos experimentar ideas nuevas. Se debe realizar investigación, desarrollar programas innovadores y pagar por los errores. Se debe adquirir equipo nuevo, ofrecer instalaciones nuevas y lanzar productos nuevos. Se deben crear reservas para prevenir tiempos difíciles. Cuando trabajemos sujetos a estos principios los accionistas deben obtener una ganancia justa.

Johnson & Johnson

Fuente: Cortesía de Johnson & Johnson.

DESAFÍO DEL RELATIVISMO

Por último, es preciso enfrentar el reto del relativismo de la ética, en general. Existen muchas versiones del **relativismo moral,** pero todas ellas sostienen que es imposible determinar, de forma racional, si algo es correcto o incorrecto, bueno o malo.

El relativismo moral implica, al parecer, que como lo bueno y lo malo son relativos, pues dependen de la persona que los determina, las interrogantes morales sólo reciben respuestas individuales. Asimismo, sugiere que es imposible formular un argumento moral, pues

relativismo moral:
Idea de que no es posible determinar si algo es correcto o incorrecto, bueno o malo, de manera racional.

cada persona hará lo que ella considera bueno. Aunque nos rompamos la cabeza tratando problemas morales, no existe ninguna forma de determinar con certeza si, en términos morales, una decisión es mejor que otra.

RELATIVISMO INGENUO

relativismo ingenuo:
Idea según la cual todos los seres humanos son en sí la vara con la que se medirán sus actos.

Es probable que la forma más extendida de relativismo sea el **relativismo ingenuo**; es decir, la idea de que las personas mismas son la vara para medir sus actos. El relativista ingenuo cree que, como las decisiones éticas son personales, importantes y complejas, la única opinión que cuenta es la de la persona que toma la decisión.

Sin embargo, a pesar de que la moral sea profunda y personal, es imposible suponer que no se puede sujetar a un razonamiento, sino todo lo contrario. Justo porque la moral es fundamental para la existencia, tenemos que efectuar razonamientos morales muy refinados y, para ello, precisaremos recurrir a la ayuda de quienes toman parte en el proceso de los razonamientos de orden moral. Si rechazamos el concepto de que las creencias morales de una persona pueden estar sujetas a escrutinios y críticas, ¿cómo llegaría alguien a mejorar la calidad de sus decisiones morales? Si no existen parámetros para determinar si una decisión de orden moral es mejor o peor que otra, ¿cómo podremos creer que la moral es importante?

La tolerancia es buena y necesaria, pero el relativismo ingenuo llega demasiado lejos con la tolerancia. Con frecuencia, las personas están en desacuerdo tratándose de cuestiones de orden moral, pero no por ello llegaremos a la conclusión de que nuestros actos jamás tendrán una razón, ni que un curso de acción siempre será igual de bueno que otro. En cambio, debemos tratar de deslindar las cosas porque, de lo contrario, sería como admitir nuestra incapacidad para llegar a un arreglo con nuestra propia existencia. Además, el hecho de que el relativista ingenuo tolere todos los puntos de vista representa una contradicción porque, en sí, es una posición absoluta: "Siempre debemos ser tolerantes".

Existe otro argumento de más peso contra el relativismo ingenuo. Al insistir que la prueba moral de un acto cualquiera radica en que la persona haya pensado que era correcto o no, el relativismo ingenuo afirma que no se requiere considerar el *contenido* de un acto concreto, sino que sólo hay que saber si la persona actuó de acuerdo con sus creencias. Por consiguiente, habrá que suspender todo juicio sobre un acto referente a cuestiones como el aborto, el infanticidio, los derechos civiles y la pena capital. La verdadera falla del relativismo ingenuo es su indolencia. No se trata de una creencia, sino más bien de un pretexto para no tener creencias. Muchas cuestiones éticas dificultan la posibilidad de digerir hechos y construir teorías, pero el relativista ingenuo ni siquiera se toma la molestia de hacerlo. Esta indolencia moral tiene su precio. Requiere que se abandone la esperanza de vivir en un mundo mejor o de llegar a ser mejores.

RELATIVISMO CULTURAL

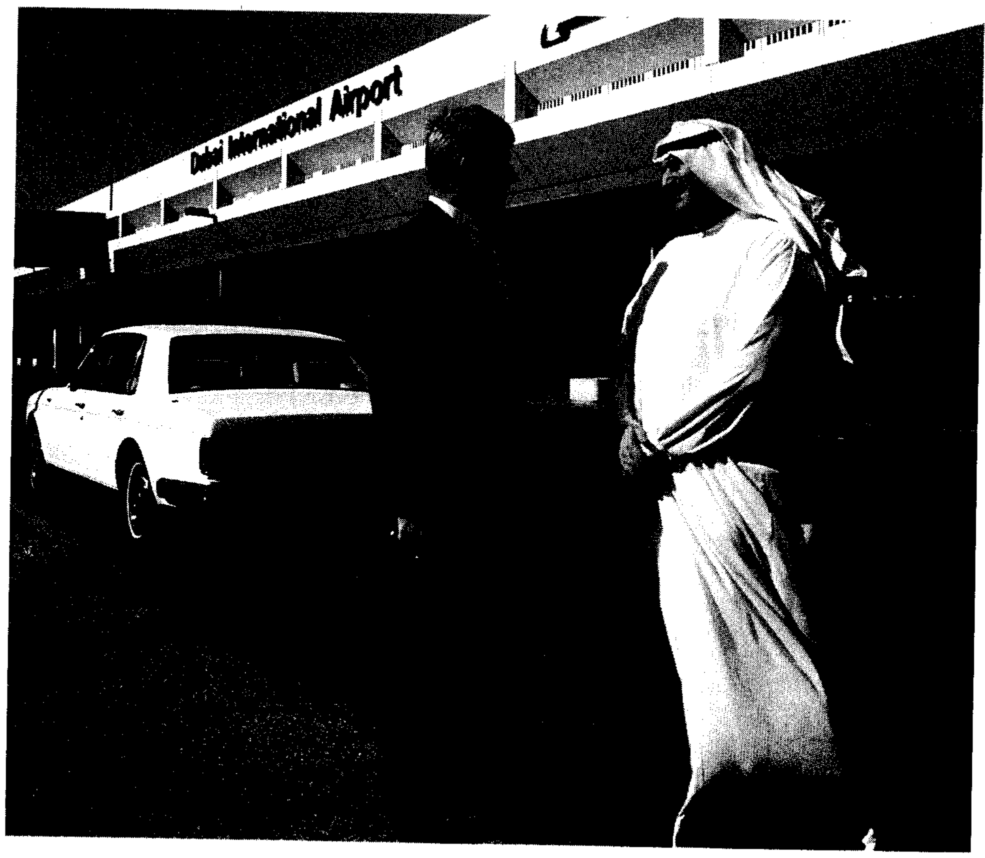
relativismo cultural:
La idea que dice que la moral es relativa, que depende de una cultura, sociedad o comunidad concretas.

Otra forma del relativismo moral, el **relativismo cultural**, sostiene que el orden moral es relativo y depende de culturas, sociedades o comunidades particulares. Además, afirma que no existen parámetros válidos para *juzgar* el orden moral de una cultura y que una persona no puede aspirar sino a *entender* las costumbres y los códigos morales de una sociedad dada.

El relativismo cultural impone que hagamos un esfuerzo por tratar de entender, por ejemplo, el orden moral de Kenya o del Oriente Medio, pero sin juzgarlos. Si los miembros de una sociedad cualquiera comparten normas y costumbres, ¿qué derecho tenemos los extraños de criticarlos? ¿Por qué tendrían otras partes del mundo que aceptar nuestros conceptos morales?

El relativismo cultural tiene muchas implicaciones para las empresas, porque hoy es cada vez mayor la cantidad de compañías que opera en el mercado mundial y sus empleados tienen contacto con muchos países, razas y credos. Los gerentes que tienen que hacer negocios en lugares tan diferentes como, por ejemplo, Japón, Corea, Arabia Saudita, Francia, México, China y Brasil, se enfrentan a infinidad de normas culturales, que van desde diferencias en los modales para comer, hasta religiones y principios morales diferentes. Por ejemplo, algunos factores culturales que deberían conocer los empresarios antes de hacer negocios en Arabia Saudita son: 1) que predomina el Islam; los musulmanes oran cinco veces al día, prácticamente cierran sus negocios durante el Hajj, el mes de la peregrinación, y el Ramadán, el mes del ayuno, y tienen reglamentos muy estrictos en cuanto al consumo de bebidas alcohólicas y drogas, la pornografía y la división de los sexos; 2) la zona podría ser inestable; 3) los saudíes respetan los boicot contra las compañías vinculadas con Israel, y 4) las costumbres sociales y religiosas imponen límites a las mujeres, aunque los empresarios saudíes cultos concederán a una idea o un producto la consideración que merece.[34]

En el supuesto de que los relativistas culturales estén en lo cierto, en el terreno empresarial, es imposible encontrar un orden moral común. Los gerentes se deben limitar a obedecer las costumbres, los códigos y las leyes locales. Sin embargo, ¿están en lo cierto los relativistas culturales? ¿Pueden los gerentes estadounidenses que están en Arabia Saudita tratar a las mujeres saudíes de la misma manera que lo hacen los hombres saudíes, sin tentarse el corazón? Incluso, aunque la política sea diferente, ¿pueden los gerentes estadounidenses que están en Sudáfrica aceptar, sin remordimiento alguno, las actitudes de los sudafricanos blancos contra los negros? O, piense en la República Popular China,



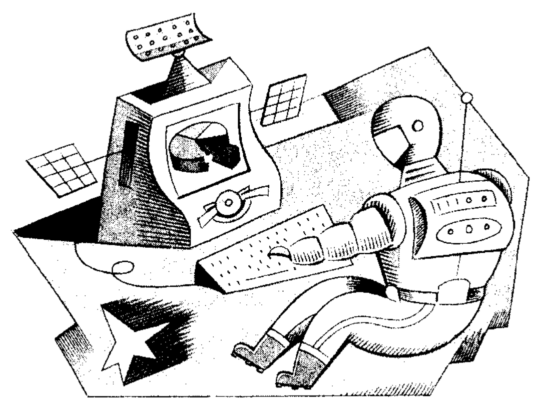
DIFERENCIAS CULTURALES. Los empresarios deben estar conscientes de las muchas diferencias culturales que afectan los conceptos morales de todo el mundo. Los atuendos de estos dos empresarios son apenas una muestra externa de las muchas diferencias culturales a las que deben ser sensibles los dos.

¿debe una sociedad que opera en ese país aceptar que se nieguen las libertades políticas básicas? Y, ¿qué pasa cuando las compañías se encuentran divididas entre los requisitos de dos gobiernos y sistemas jurídicos diferentes? Por ejemplo, el gobierno de Francia, en cierta ocasión, giró órdenes a la subsidiaria francesa de Dresser Industries, empresa estadounidense, de que vendiera a la Unión Soviética materiales para construir un gasoducto que llegaría a Europa Occidental y, por otra parte, el gobierno de Estados Unidos le prohibió a Dresser y a todas sus subsidiarias que vendieran los referidos materiales a los soviéticos.

Cuando las empresas se encuentran atrapadas entre órdenes morales y exigencias jurídicas de más de una cultura, que se contraponen, el único consejo que puede ofrecer el relativista cultural es: haga lo que quiera, porque haga lo que haga violará los postulados legales. Así, el relativismo cultural, lejos de ayudar a Dresser a salir de una situación difícil, sólo confirmaría la conciencia de que la compañía no puede eludir el dilema.

El otro problema del relativismo cultural es que la mayor parte de las culturas entraña muchas diferencias. Por tanto, las normas que podrían parecer generalizadas, quizá no reflejen los valores de toda la población, ni siquiera de la mayoría. El relativismo contribuye con algo al debate en torno a la ética de los negocios: nos recuerda que existe una interrelación entre las personas y la comunidad; requisito fundamental para el razonamiento ético.

El reto del relativismo ilustra la profundidad y la complejidad de la ética. El relativismo nos despierta la tentación de optar por una salida fácil. Sin embargo, visto que la gerencia tiene un componente ético considerable, el complejo diálogo de la ética resulta ineludible. Los gerentes, deben referirse explícitamente a la relación entre ética y administración y así podrán perfeccionar su capacidad para efectuar razonamientos éticos.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

TOM CHAPPELL Y EL ESPÍRITU DE UN NEGOCIO

Tom Chappell es uno de los muchos emprendedores nuevos que se niegan a aceptar las ideas viejas respecto a los negocios; sobre todo las ideas viejas que dicen que los negocios y la ética se contraponen. En su obra más reciente, *The Soul of a Business: Managing for Profit and the Common Good* (El espíritu de los negocios: Cómo administrar para obtener utilidades y el bien común) nos habla de cómo levantó su empresa Tom's de Maine, con base en una línea de productos anclada en su famoso dentífrico natural.[35] Sin embargo, Chappell no estaba contento con su éxito. Se tomó tiempo para volver a la universidad. En la Escuela de Harvard Divinity, descubrió que tenía algunos valores muy arraigados. Con este nuevo enfoque, volvió a Tom's y reorientó su empresa de tal manera que otros pudieran vivir de acuerdo con sus valores.

Según Chappell:

Cada uno de nosotros es capaz de actuar y sentir. En muchas compañías, sólo una parte de nuestro ser acepta el reto de realizar el trabajo para alcanzar sus metas (ventas, producción o utilidades), la otra parte queda en suspenso, con ganas de compartir su dolor, confusión o alegría con los demás. En

Tom's de Maine queremos ver a las dos partes de cada persona trabajando juntas; queremos concerlos como almacenista/padre/marido; como vicepresidente/esposa/madre/ciudadana.

Chappell ha usado muchos de los conceptos que aparecen en este capítulo para levantar una organización que gira en torno a la autonomía individual y las relaciones interesadas en los demás. Su método de administración, que él mismo llama "El camino intermedio", integra la utilidad y el bien común en un total. El camino intermedio es un concepto budista que habla de tomar la senda entre dos extremos, el de sólo ganar dinero y el de interesarse por las personas, pero siendo rentable. También un concepto occidental, el principio aristotélico del justo medio, nos ofrece un consejo parecido.

Tom Chappell piensa que los gerentes del siglo entrante tendrán que "administrar a base de valores". Articula estos valores en la definición del objeto de Tom's de Maine, el cual dice que la misión de la compañía es "ser una compañía exitosa y rentable, al tiempo que actúa de manera responsable ante la sociedad".[36] Especifica la misión con un objetivo a largo plazo: "convertirnos en la opción preferida por clientes que se preocupan por la salud, el mundo natural y sus comunidades".[37] Estos valores de las utilidades y del bien común han servido a la compañía para centrarse en aquello que sabe hacer. Dice Tom: "Habíamos pasado de cero a 12.5 millones de dólares siendo nosotros mismos. Tres años después, tras afinar nuestra identidad —qué y quiénes somos— y de comprometernos incluso más con el bien común, estamos llegando a 20 millones de dólares. Mi objetivo actual son los 100 millones de dólares haciendo lo que Tom's de Maine hace mejor: SER TOM'S DE MAINE; es decir, una compañía comprometida con las personas y el ambiente".[38] Chappell nos muestra cómo unir los negocios y la ética y encabeza el camino hacia el pensamiento del siglo XXI.

RESUMEN

1. **Comente los principios básicos de El Evangelio de la Riqueza de Andrew Carnegie.**
   La definición clásica de la responsabilidad social de las empresas es obra de Andrew Carnegie en *El Evangelio de la Riqueza* (1899). El Evangelio de Carnegie se basaba en el principio de la caridad (los miembros más afortunados de la sociedad tienen la obligación de ayudar a los menos afortunados) y el principio de la custodia (los ricos son custodios de la riqueza y los bienes públicos). Carnegie era un filántropo connotado y su filosofía inspiró un gran interés por la responsabilidad social de las empresas desde los años treinta hasta los sesenta.

2. **Evalúe las críticas contra El Evangelio de Carnegie.**
   Los inconvenientes de El Evangelio de Carnegie eran que mantenía el *statu quo* y protegía a los negocios contra otras formas de presión y que el término *responsabilidad social* era tan vago que dejaba demasiado a la discreción individual.

3. **Explique la posición básica de Milton Friedman.**
   El propósito de la empresa es aumentar sus utilidades al máximo, dentro de los márgenes impuestos por la ley. La contribución de la empresa al bienestar general debe ser la producción eficiente de bienes y servicios. Los problemas sociales se deben dejar en manos de las personas y los organismos de gobierno correspondientes.

4. **Compare y contraste los enfoques de Carnegie y los de Friedman.**
   Carnegie y Friedman representan puntos de vista opuestos de la responsabilidad social.

5. **Explique el concepto del provecho propio, bien entendido.**
   El provecho propio, bien entendido, es la idea de que la organización obtendrá provecho si actúa con responsabilidad social, en opinión de la comunidad.

CONCLUSIÓN

TRAS LA SENTENCIA DEL TRIBUNAL

Al principio, la decisión del tribunal en el caso contra Kinko's complicó el proceso educativo que había facilitado inicialmente. Sabine Von Dirke, profesor asociado de la Universidad de Pittsburgh, estaba frustado por lo que había ocurrido.

—He tenido que eliminar varios artículos —explicó Von Dirke—... que quería que usaran y leyeran los estudiantes, porque la cuota de los derechos de autor habría sido demasiado alta. Uno tiene que decidir qué material incluirá... mucho antes, lo que significa que, con frecuencia, no estará tan actualizado como me gustaría que estuviera... si las editoriales se adaptaran y reaccionaran con más rapidez, sería muchísimo mejor.[39]

Lo que ocurrió es que los profesores y las tiendas de copiado reconocieron que tendrían que asumir la responsabilidad de sus actos. En octubre de 1991, la Universidad de Boston mandó un memorándum advirtiendo a los profesores que se "someterían a una norma más estricta". Además, para ayudar a sus clientes a adaptarse más, Kinko's y otros negocios interesados en el mercado de las ediciones para profesores, trabajaron con las editoriales para agilizar el proceso de solicitar y entregar el permiso de los derechos de autor. Han surgido compañías nuevas, como PUBNET Permisos, para facilitar el proceso.

Por cuanto a la competencia de Kinko's, el efecto de la decisión del tribunal fue una especie de espada de Damocles. Por una parte, obligó a los competidores a analizar su propio comportamiento con más detenimiento.

—Es un mensaje para Kinko's y todos los demás —comentó un competidor—, de que las editoriales están dispuestas a perseguir a las compañías que no cumplan con la ley.[40]

Por otra parte, sin embargo, logró que la competencia fuera más justa.

—El estado impone reglas muy estrictas para la obtención de los permisos de derechos para cualquier material que publiquemos a pedido —explicó Doug Arthur, director de una librería de la Universidad de Wisconsin, Milwaukee. En consecuencia, nos era difícil competir en precios con empresas que no estaban pagando por los derechos de autor.[41]

El caso de Kinko's ilustra que las cuestiones éticas tienen enormes repercusiones para los dueños de derechos de autor, la competencia, los profesores y los estudiantes. El análisis ético nos puede servir para entender y manejar intereses que se contraponen.

6. Enliste los términos básicos que se usan en la ética y defínalos.

Un razonamiento ético requiere que entendamos el idioma de la ética, incluso *términos como valores, derechos y obligaciones, reglas morales y relaciones.*

7. Explique los aspectos que debe considerar un gerente cuando aplica la ética.

Asimismo, debemos entender los postulados básicos del orden moral, desde guardar promesas hasta respetar el derecho de propiedad. Además, es preciso que entendamos la diferencia entre la perspectiva de la justicia que suelen adoptar los hombres y la perspectiva de la ayuda que suelen adoptar las mujeres cuando toman decisiones de orden moral.

8. Evalúe el reto del relativismo para los razonamientos de orden moral.

Los administradores deben estar conscientes de la tentación que representa el relativismo ingenuo —el concepto de que los humanos en sí son la vara con la que serán medidos— y el relativismo cultural —el concepto de que el orden moral es relativo dependiendo de la cultura particular— y evitarla. La contribución principal del relativismo al debate en torno a la ética de los negocios es que nos recuerda la interrelación de las personas y la comunidad, requisito fundamental para los razonamientos éticos.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuáles son los principios básicos de *El Evangelio de la Riqueza* de Andrew Carnegie?
2. ¿Cuáles son las críticas que se le hacen al evangelio de Carnegie?
3. ¿Cuál es la posición de Milton Friedman referente a la responsabilidad social de las empresas?
4. ¿Qué similitudes y diferencias existen entre la posición de Carnegie y la de Friedman respecto a la responsabilidad social?
5. ¿Qué se entiende por provecho propio, bien entendido?
6. ¿Qué términos son fundamentales para la ética?
7. ¿Cuáles son los cuatro niveles de las cuestiones éticas?
8. ¿Qué aspectos debe tomar en cuenta un gerente para aplicar la ética?
9. ¿Cuál es el desafío del relativismo para los razonamientos de orden moral?
10. ¿Qué se entiende por relativismo cultural?

TÉRMINOS CLAVE

Responsabilidad social de las empresas
Ética
Principio de caridad
Principio de custodia
Provecho propio, bien entendido
Capacidad de respuesta social de las empresas
Desempeño social de las empresas
Valores
Derechos
Obligaciones
Reglas morales
Orden moral
Auditoría social
Relativismo moral
Relativismo ingenuo
Relativismo cultural

CASO DE ESTUDIO

EL DILEMA DE ALEXANDER GAVIN: RELATIVISMO CULTURAL O NO CAMBIA NADA[42]

10 de abril de 1983

Estimado profesor Hennessey:

No he charlado con usted desde que participé en el Programa para Ejecutivos de la Escuela Tuck en el verano de 1978. Muchas veces he querido ir a visitarlo, pero mi vida ha ido de sorpresa en sorpresa y, en años recientes, he estado demasiado ocupado para tomarme unas vacaciones.

Quiero relatarle un caso que se me presentó hace poco. Sé que le interesará y, si tiene tiempo, le agradecería que me dijera lo que habría hecho usted si hubiera estado en mi situación.

Espero que recuerde que soy gerente general de proyectos de la compañía constructora El Sahd, en Kuwait. La compañía es muy próspera, tiene fama de cumplir, de manera eficiente y a buen costo, con importantes proyectos de construcción en el Oriente Medio. El presidente y director general es un conocido kuwaití y mi jefe inmediato es otro estadounidense expatriado, que es vicepresidente general de proyectos de obras urbanas.

Hace dos meses, presentamos una cotización al subcontratista principal de un proyecto en Irán. Nuestra cotización era por 30 millones de dólares y

suponíamos que tendríamos que negociar con Ajax, Ltd., una empresa británica, y pedirle cotizaciones. Habíamos incluido una buena utilidad en los 30 millones de dólares.

El 3 de marzo me dirigí a Teherán a efecto de entrevistarme con el gerente de Ajax para este importante proyecto. Dicho gerente me informó que nos darían la obra. Salí encantado. La obra significaba mucho para nosotros. Habíamos invertido muchas horas en los planes y era justo el tipo de trabajo que hacemos mejor.

Entonces, vino la sorpresa. Me informaron que la cotización tenía que subir a 33 millones de dólares. Contesté que siempre era posible elevar el precio, pero que quería conocer el motivo por el cual nos pedían que lo hiciéramos. La respuesta fue:

—Para hacer el negocio requerimos que 1 millón de dólares vaya, directamente, para el director administrativo de nuestra empresa en Londres. Yo recibiré un millón de dólares y usted, Alexander, recibirá un millón de dólares en una cuenta numerada en Suiza.

—¿Por qué yo? —pregunté.

—Porque necesitamos que usted se enganche, pues con ello nos aseguramos de que jamás hablará de esto con nadie.

Volví a Kuwait para meditar el asunto. Me preocupaba mucho el hecho de que había oído hablar de casos parecidos en que, si el cotizante se negaba a cooperar, el siguiente mensaje era que el intercambio podría involucrar daños físicos. No era la primera vez que me veía involucrado en "sobornos". Son parte normal de la forma de hacer negocios en Oriente Medio, pero jamás me había visto en una situación donde se me presionara para que aceptara una "tajada" en lo personal. No me gustaba, iba en contra de mi ética.

En esos momentos en verdad no sabía qué hacer. Pensé, entre otras cosas, cuánto me habría ayudado el poder exponer mi dilema ante un grupo en Tuck y escuchar la discusión al respecto.

Atentamente,

Alexander Gavin

PREGUNTAS DEL CASO

1. En este caso, ¿qué derechos están en juego?
2. ¿Qué regla debe usar el Sr. Gavin para decidir?
3. ¿Funcionaría esta regla para otras culturas?

CASO PARA ANÁLISIS

EMPLEADOS DE KMART: UNA MIRADA VIGILANTE[43]

Cuando dejó de trabajar en el puesto que ocupaba en las instalaciones de Kmart en Fort Wayne, Indiana, Lewis Hubbell enfrentó el problema de que tendría que reubicarse con todo y familia. Le habían destacado al centro de distribución de la compañía, en Manteno, Illinois, donde inició el doloroso proceso de volver a empezar.

—Abandonar Indiana fue lo más difícil que hubiera vivido jamás —recordó Hubbell. Tuve que dejar amigos, iglesia, a mi hijo, incluso mi terreno en el cementerio estaba ahí.[44]

—Sin embargo, más difícil que partir fue aceptar lo que encontró en su nuevo "hogar".

Al principio, Hubbell se adaptó a su nueva vida y a su nuevo empleo. Estuvo viviendo en un departamento, temporalmente, en espera de que su esposa y su hija llegaran a vivir con él. Pero, lo más importante fue que se hizo amigo de Al Posego. Posego, compañero de trabajo en Kmart, inició la amistad invitando a Hubbell y a otros empleados de Kmart a tomarse unas cervezas después del trabajo. A los pocos meses, la reunión en el bar del American Legion Hall se había convertido en un ritual, después del trabajo. Posego visitó a Hubbell un par de veces en su departamento e incluso se ofreció para ayudarle con la mudanza a la casa nueva.

Entonces, el sindicato de camioneros local recibió un paquete anónimo que contenía información inquietante. El paquete incluía facturas y copias de informes semanales que habían sido preparados para la gerencia de Kmart por Asesores de Investigaciones Confidenciales (AIC, por sus siglas en in-

glés). Según el sindicato, los informes abarcaban una amplia gama de datos personales sobre varios empleados de Kmart, incluso la gente que frecuentaban, si acostumbraban beber y su forma de vida.

—Kmart violó todas las normas decentes que quepa imaginar cuando mandó espiar la vida de los trabajadores —afirmó Ron Carey, presidente del sindicato. No es posible permitir que un patrón meta la nariz en los asuntos personales de los empleados.[45]

No obstante, es probable que lo que más afectó a Hubbell fue que Posego fue identificado como uno de los investigadores encubiertos contratados por Kmart para investigar las actividades de los empleados.

—Trabajábamos juntos y charlábamos en el trabajo y nos deteníamos, quizás una vez a la semana, a tomar una cerveza —comentó Hubbell, recordando. Si usted me hubiera preguntado si había encontrado a un amigo, desde mi llegada a Illinois, habría dicho que Al.[46] Cuando supe que era espía de la compañía me sentí verdaderamente traicionado. Tenía verdadero miedo de haberme metido en un gran lío.[47]

El sindicato de camioneros, ultrajado, interpuso una demanda en nombre de varios de los empleados que trabajaban en la planta objeto de la investigación. La demanda acusaba a Kmart de haber violado la ley de respeto a la intimidad de Illinois, así como de fraude, engaño e incumplimiento de contrato.

—Los espías de Kmart se hacían pasar por amigos de los trabajadores para poder meter la nariz en sus vidas y pensamientos privados, incluso los seguían a sus hogares —acusó Carey. Kmart ha explotado la confianza de los trabajadores y violado su buena fe.[48]

Kmart argumentó que los espías habían sido contratados para investigar una presunta cadena de robos, que se acabó como consecuencia de la investigación. No obstante, el sindicato era de la opinión que la compañía había llegado demasiado lejos.

—El tipo de información que contienen estos informes no tiene nada que se refiera legítimamente a los negocios o la seguridad de Kmart —afirmó Phil Snelling, socio de Johnson, Jones & Snelling, el bufete de abogados que representaba a los trabajadores de la planta. Sencillamente se pasaron de la raya esgrimiendo una justificación de tipo empresarial para un sistema de espionaje generalizado.[49]

El sindicato también estaba preocupado por el momento en que se dio la investigación, es decir poco antes de sus elecciones de julio, que convirtieron a la planta de Manteno en el primer establecimiento de distribución de Kmart que se hubiera sindicalizado. Aunque Kmart negó toda relación entre la investigación y las elecciones, Jones & Snelling manifestaron lo contrario.

—Al parecer, esto no tiene nada que ver con un programa de vigilancia que pretende acabar con los robos —comentó. Los informes que hemos visto se refieren a quién compraba en Kmart y quién compraba en Wal-Mart, quién vivía con quién y quién se afiliaba al sindicato.[50]

Cuando las compañías quieren vigilar a sus empleados, es imprescindible que lo hagan bien.

—Cuando se hace debidamente es un instrumento magnífico, pero también puede ser una forma de abuso —señaló Charles Carroll, presidente de ASET Corp., que vende servicios de educación e investigación sobre drogas. Con frecuencia, una empresa requiere nuestros servicios con un motivo oculto: quiere conocer las actividades de los sindicatos o de personas que pueden causar problemas.[51]

ASET rechaza este tipo de trabajos. Las leyes de Estados Unidos son muy estrictas al prohibir que se investiguen las actividades de los sindicatos y las empresas que violan dichas leyes están sujetas a onerosas sanciones.

Sin embargo, vigilar las actividades en el centro de trabajo no es ilícito, *per se*, y Kmart no es la única que recurre a los espías para investigar a los empleados. Muchas empresas estadounidenses usan "agentes" encubiertos para que realicen investigaciones internas. Una encuesta realizada por *Macworld* arrojó que, en Estados Unidos, alrededor de 20 millones de empleados están sujetos a alguna forma de vigilancia electrónica.

Los detallistas son los que más vigilan a los empleados, porque los robos a manos de empleados pueden aniquilar sus estrechos márgenes de utilidad. Según la Federación Nacional de Detallistas, los robos a manos de empleados representaron alrededor del 41 por ciento de los 27 mil millones de dólares de pérdidas reportadas por los detallistas estadounidenses en 1992. En una declaración que presentó Kmart para responder a los cargos en su contra, la compañía decía:

—El robo es un problema muy serio pues tiene consecuencias directas en la capacidad de Kmart para seguir siendo competitiva y ofrecer a los clientes mercancía al mejor precio posible.[52]

Sin embargo, espiar a los empleados tiene un grave inconveniente, además de las complicaciones jurídicas. Lo más negativo es que acaba con la confianza.

—El espía no se limita a vigilar al empleado culpable, el espía vigila a todos y es un gran engaño —declaró Lew Maltby, director del proyecto de la Unión Americana en pro de las Libertades Civiles, para cuestiones relacionadas con la intimidad de los

empleados. Toda empresa tiene sus problemas, por eso Dios inventó a los gerentes... pero, un gerente que no es capaz de saber lo que ocurre en la empresa si no contrata espías, debería ser despedido.[53]

El hecho de que se agote la confianza depositada en una empresa puede resultar muchísimo más caro que cualquier cadena de robos. Los empleados pueden perder fe en la empresa y en el papel que desempeñan dentro de ella. Hubbell que lleva 28 años trabajando en la compañía afirmó:

—Me siento traicionado por la compañía y siento que la única opción que me queda es devolver el golpe [en los tribunales]. Kmart hace mal en espiar a los trabajadores que sólo están tratando de alimentar a sus familias. Yo le fui leal a Kmart, pero ellos no fueron leales conmigo.[54]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿A quién corresponden los derechos que están en juego?
2. ¿Se vería esta situación de manera diferente en culturas diferentes?
3. Suponiendo que la vigilancia es lícita, ¿significa ello que sea ética?
4. ¿Qué valor moral tendrían las actividades de Kmart?

CAPÍTULO 5

La Globalización y la Administración

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Identificar diferentes aspectos de la globalización.
2. Explicar el significado e importancia de la competitividad.
3. Detallar la evolución histórica de la globalización de los negocios.
4. Explicar las condiciones más importantes que los gerentes deben considerar cuando actúan en un ambiente global.

INTRODUCCIÓN

PUNTO DE ESTRANGULACIÓN INMANEJADA EN SUMITOMO[1]

En el verano de 1993, el 4 de julio se registró una explosión que destrozó una planta japonesa de plásticos y despertó la conciencia de cuán vulnerable era la industria electrónica internacional. La fábrica que se quemó, propiedad de Sumitomo Chemical Company, fabricaba alrededor del 65 por ciento de la oferta mundial de resina epóxica, la sustancia química usada para sellar la mayor parte de los empaques plásticos de los chips de computadora. Los precios al contado de los chips de memoria de las computadoras, de inmediato subieron 50 por ciento y los compradores de computadoras de todo el mundo vieron cómo se disparaban los precios.

El hecho de que un solo proveedor sea responsable de una parte tan importante para la fabricación de un componente electrónico crítico significa que existen "puntos de estrangulación" en la industria electrónica. El punto de estrangulación se presenta cuando una cantidad limitada de proveedores suministran artículos clave para una industria entera. En tal caso, la industria entera y sus clientes, así como la economía en general, quedan expuestos a un gran riesgo.

En la industria electrónica, al parecer, estos puntos de estrangulación no son intencionales. Sin embargo, dada la intensa competencia, la reducción de costos y la consolidación global, los proveedores de componentes han tenido que abandonar el mercado, quedando, en algunos casos, apenas un puñado de ellos. Gracias a la feroz protección de los derechos de la propiedad intelectual y de cuantiosas inversiones en investigación y desarrollo, algunos de los grandes fabricantes han obligado a los jugadores pequeños, de hecho, a abandonar el mercado.

Un punto de estrangulamiento... expone a la industria... a más riesgos.

Cabría decir que el problema no radica en los puntos de estrangulación, sino en la administración de las empresas que están colocadas en dichos puntos de estrangulación.

—¿Qué hacer? ¿Recomendar que [Sumitomo Chemical] diversifique su producción y eleve los costos? —pregunta Peter Wolff, analista de Kidder, Peabody & Co. de Tokyo.

Tener un único proveedor en la industria, o sólo unos cuantos, puede hacer que la curva de la experiencia de esa empresa se dispare y, de hecho, baje sus costos.

—Es mucho más barato que les pidamos que instalen rociadores —añade Wolff.[2]

Cuando uno se da cuenta que muchos puntos de estrangulamiento están ocultos, aumenta la preocupación.

—El hecho de que la resina epóxica se concentrara en una sola planta nos cayó de sorpresa —comenta Kenichi Tsuji, gerente de adquisiciones de NEC Corp.[3] Las cosas se complican porque algunas de las compañías que pueden detectar los puntos de estrangulamiento no están dispuestas a ayudar. Por ejemplo Hitachi Chemical se negó a identificar a los proveedores que le surten más del 50 por ciento de un producto químico cualquiera para los aparatos electrónicos. Un ayudante explicó que la empresa tenía miedo de que, si contestaba la pregunta, podría "llevar a nuestros clientes a preocuparse demasiado".[4]

En retrospectiva, Sumitomo ahora acepta que le salió el tiro por la culata, que no debió sacar a los jugadores del mercado. Las relaciones que tenía la empresa con otras compañías japonesas impedían los incrementos de precios y, por tanto, ahogaron la rentabilidad de la resina epóxica. Por tanto, la oferta de resina epóxica no sólo se concentró casi totalmente en un proveedor, sino que por cuestión de su rentabilidad ese proveedor concentró su producción en una sola planta. Cuando la planta explotó, el proveedor y la industria en torno a él tuvieron muchísimas dificultades. →

UN CHIP DE COMPUTADORA. El precio de los chips de memoria de las computadoras se disparó cuando la fábrica de plásticos de Sumitomo se quemó en el verano de 1993.

LA GLOBALIZACIÓN de la administración es una realidad de la vida diaria. Todos los días, los periódicos están llenos de noticias que nos recuerdan que las organizaciones han adoptado un enfoque global. Los noticieros hablan, con frecuencia, de asuntos como las balanzas comerciales internacionales y las fluctuaciones de las monedas. No es raro leer acerca de empresas japonesas que están avanzando en los mercados de Estados Unidos ni de empresas estadounidenses que están progresando en los mercados de Japón. Se nos informa de administradores de los países que estaban tras la "cortina de hierro" que ahora se preparan en Europa Occidental o Estados Unidos y de empresas estadounidenses y británicas que se unen para ofrecer nuevos servicios de telecomunicaciones y viajes en avión. Hoy, ningún gerente se puede dar el lujo de suponer que su organización está aislada de todas estas actividades mundiales. Los clientes de los chips de Sumitomo, como Hewlett-Packard, son testigos de esta afirmación.

Hoy, no es nada raro encontrar una organización global, con oficina matriz en Estados Unidos, que cuente con operaciones fabriles en, por decir algo, Estados Unidos, Alemania y Singapur; que venda sus productos en docenas de países; y que enfrente la competencia de compañías de los países llamados los "Cuatro Tigres": Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán.

Las grandes corporaciones no son las únicas que han optado por la vía global, también es cada vez mayor la cantidad de pequeñas empresas que lo hacen. Una encuesta de la revista *INC.* 500 de 1993 arrojaba que 38 por ciento había optado por las actividades globales, realizando un promedio del 15 por ciento de sus ventas en otros países. Las avenidas más populares para el comercio son Canadá y México, pero 25 estaban haciendo negocios en América Latina, 115 en Europa, 73 en Asia y 30 en Australia. Según el Departamento de Comercio de Estados Unidos, la mayor parte de los exportadores no son muy grandes. En 1987, microempresas con 20 empleados o menos realizaron el 12 por ciento de las exportaciones de Estados Unidos por un monto de 30 mil millones de dólares.[5]



Este capítulo habla del ambiente global con relación a las organizaciones y los gerentes. Se explicará el significado de *globalización* y el concepto de la *competitividad* relacionado con ella; se hablará del papel medular que desempeñan los gobiernos en los negocios globales; se repasará la historia moderna de los negocios globales; se analizarán los factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales que los gerentes globales deben tener presentes, y se estudiará cómo y por qué se internacionalizan las organizaciones. Además, como en capítulos anteriores, las relaciones y el tiempo serán temas recurrentes que surgen en esta introducción a la difusión de la globalización con todas sus complicaciones y posibilidades.

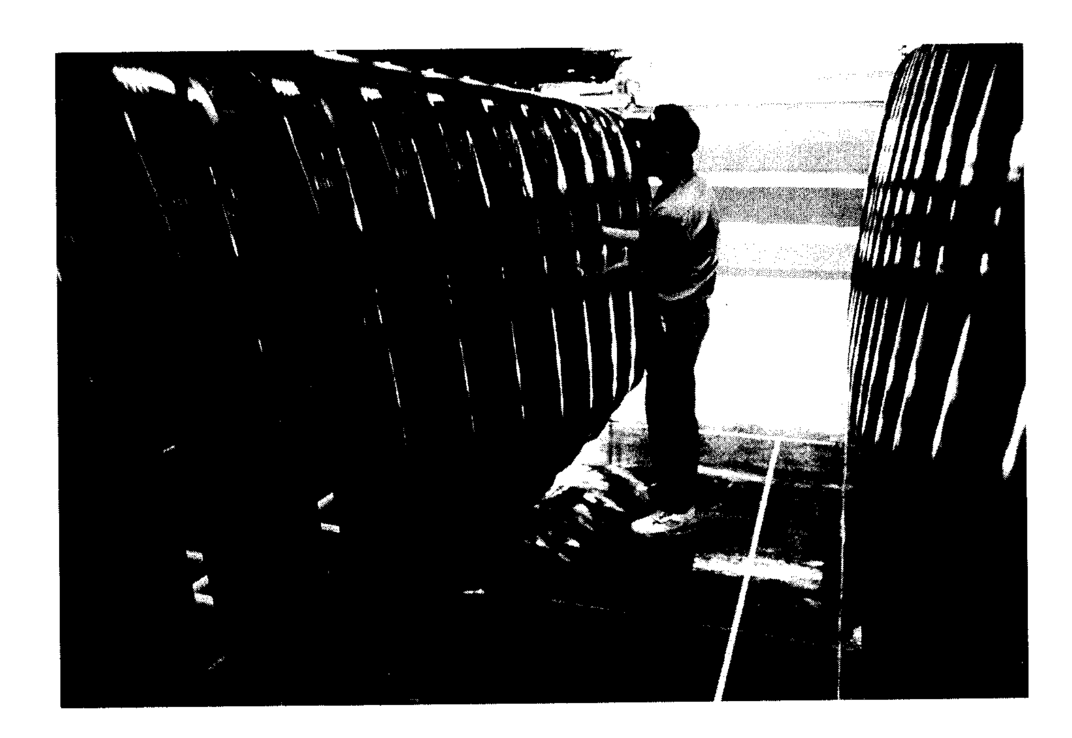
EL SIGNIFICADO DE GLOBALIZACIÓN

¿Qué significa la **globalización** de los negocios? Somos de la opinión que el fenómeno de la globalización está compuesto por tres factores interrelacionados: *la proximidad, la ubicación* y *la actitud.* En conjunto, estas tres facetas de la globalización enmarcan una composición y complejidad, hasta ahora inédita, de las relaciones que enfrenta un administrador global.

globalización: Reconocimiento, por parte de las organizaciones, de que los negocios deben tener un enfoque global, en lugar de local.

LA PROXIMIDAD

En primer lugar, como nunca antes, los gerentes están trabajando mucho más cerca de una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores, proveedores y reguladores gubernamentales. Esta proximidad, que está en función de un



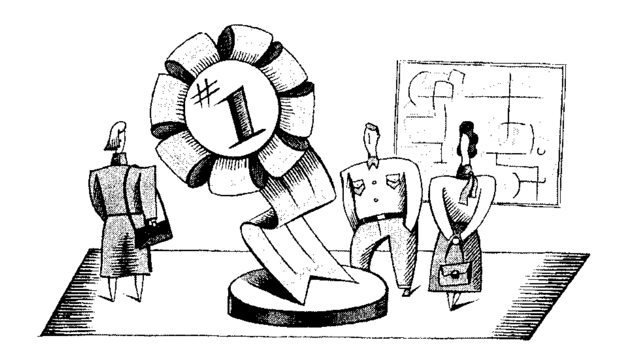
LA NISSAN EN TENNESSEE. Jimmy Haynes revisa defensas en la fábrica de Nissan en Smyrna, Tennessee, que es una de entre varias pantas ensambladoras de autos japonesas que ahora funcionan en Estados Unidos.

"mundo que se está encogiendo", es, en parte, cuestión de tiempo, pues la actual tecnología de las comunicaciones permite que la gente de todo el mundo comparta información oral, en video o en copia facsimilar en cuestión de minutos. El aumento de capacidad tecnológica y administrativa de la gente de todo el mundo es otro aspecto de la proximidad. Los gerentes están compitiendo —o incluso colaborando— con una nueva casta de jugadores mundiales. Por ejemplo, Honda trasladó a casi 60 especialistas estadounidenses a Japón, durante varios años, para que trabajaran con sus homólogos japoneses en el diseño del Accord Honda de 1994.[6]

Con el propósito de subrayar este nuevo espíritu de nexos estrechos y la escasa importancia de los kilómetros para el mundo actual de los negocios, Kenichi Ohmae, viejo asesor de organizaciones con negocios mundiales, dice que los gerentes deben suponer que todos sus clientes se encuentran en puntos "equidistantes" de sus organizaciones.[7]

LA UBICACIÓN

En segundo, la ubicación y la integración de las operaciones de una organización a través de diversas fronteras internacionales forma parte de la globalización. Por ejemplo, los teléfonos y las centrales telefónicas computarizadas de American Telephone & Telegraf (AT&T) son diseñados en Estados Unidos, manufacturados en Singapur y Estados Unidos y vendidos en todo el mundo a clientes que usan el equipo para conectarse con servicios de larga distancia de AT&T que llegan a todos los rincones del mundo. En 1990, empresas con sede en Estados Unidos tenían 2.8 millones de empleados en Europa Occidental, 1.8 millones en Asia y 1.3 millones en América Latina.[8] Toyota, Nissan y Honda cuentan con plantas en Estados Unidos. De hecho, en septiembre de 1993, los gerentes de Honda anunciaron que tenían proyectado fabricar todos los Accords y Civics de Honda, para venta en Estados Unidos, en las plantas de Honda en Ohio.[9] Además (como se dijo en el capítulo 1), Toyota y General Motors han operado la planta NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) en Fremont, California, desde 1984. Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal usan el término *administración transnacional* para referirse a esta práctica, cada vez más generalizada, de llevar las operaciones de una organización a muchos países.[10]



TOYOTA ENCUENTRA TRABAJADORES ESTADOUNIDENSES QUE COMPARTEN SUS VALORES

Las empresas japonesas automovilísticas que han montado fábricas en Estados Unidos han transportado también sus ideas, procesos y administración de calidad. Aunque no todos los métodos que funcionan en Japón se han podido trasladar a la cultura de Estados Unidos, muchos sí han sido trasplantados, especialmente cuando existe una selección cuidadosa de trabajadores. Una empresa que ha usado un cuidadoso proceso de selección con éxito es Toyota Motor Manufacturing Inc. of U.S.A., ubicada en Georgetown, Kentucky.

Toyota fundamenta en sus empleados sus actividades en pro de la calidad y los recluta casi exclusivamente dentro del estado de Kentucky. Toyota, con el propósito de ajustar las necesidades de la organización a los intereses de sus posibles empleados, aplica un proceso de contratación exhaustivo, basado en valores, el cual permite a la empresa detectar a los posibles trabajadores que cuentan con el tipo de habilidades que necesita; a saber, la habilidad para resolver problemas y para relacionarse. Estas habilidades son compatibles con los valores básicos de la empresa. La compañía quiere contar con personas capaces de pensar por sí mismas y de resolver problemas; también quiere tener personas capaces de trabajar en equipo. Los gerentes de Toyota consideran que la selección de cada uno de los empleados es una decisión de inversión a largo plazo.

En Toyota, la contratación con base en sus valores, sigue este lineamiento:

1. Seleccionar a los empleados que tengan valores compatibles con los de la empresa.
2. Diseñar un proceso de selección exhaustivo.
3. No fijarse sólo en los conocimientos para el trabajo o las habilidades técnicas, sino tratar de ajustar los valores de esa persona con los de la empresa.
4. Ofrecer siempre explicaciones veraces y realistas de qué significado tendrá trabajar en la empresa y qué entraña aceptar el empleo.
5. La autoselección es muy importante.

Estos lineamientos le sirven a los gerentes de Toyota para encontrar a los trabajadores que cuentan con las habilidades y la calidad compatibles con las necesidades de Toyota. El sistema de producción de la empresa se basa en la toma de decisiones por consenso, en la rotación de empleos y en cursos flexibles para las carreras. La aplicación del Kaizen, o mejora continua, explica el interés de Toyota por contratar a trabajadores inteligentes y bien preparados.[11] Cabría comparar esta enfoque y proceso con los que usaron Henry Ford y Taylor, que se explicaron en el capítulo 2. ¿Cuáles son los valores identificables en cada uno de estos enfoques? ◆

LA ACTITUD

En tercero, la globalización habla de una actitud nueva y abierta para ejercer la administración internacionalmente. Esta actitud combina una curiosidad acerca del mundo que se encuentra allende las fronteras del país propio y una disposición para desarrollar las capacidades necesarias para participar en la economía global. De nueva cuenta, Ohmae, aclara estupendamente el punto con una sola frase: "Ya no se puede hablar de 'ultramar' ".[12]

Las actitudes cambian con el tiempo. Por ejemplo, recuerde el capítulo 2 donde se explicaba que la eficiencia era la palabra clave para Henry Ford, Frederick Taylor y sus contemporáneos, cuando luchaban con la idea de la producción en

masa en los primeros años del presente siglo. Ahora, cuando el siglo está por terminar, Ohmae, Bartlett, Ghoshal y muchos otros dicen que, a mediados de los años noventa, la globalización representa un marco de referencia crucial para los gerentes.

La globalización de los negocios, en estos tres aspectos, ha ido de la mano con una gran preocupación por la *competitividad*. A continuación se explicará el significado de competitividad, la parte que los gobiernos desempeñan en las discusiones sobre el tema y la historia moderna de la globalización y la competitividad.

GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD

competitividad: La posición que tiene un competidor con relación a otros.

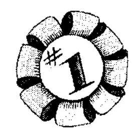
En estos días, los gerentes, los funcionarios de gobierno y los medios de comunicación hablan, con mucha frecuencia, de la competitividad. Nosotros definimos **competitividad** como la posición que tiene un competidor con relación a otros competidores. La competitividad se parece al juego de las sillas musicales: existe una cantidad finita de asientos y algunos son más deseables que otros.

La competitividad es un concepto que se puede aplicar dentro de diferentes marcos. Durante muchos decenios, los gerentes de los tres grandes fabricantes de autos de Estados Unidos —General Motors, Ford y Chrysler— se han preocupado por la posición relativa que ocupan sus organizaciones en el mercado de autos de Estados Unidos. Los comerciantes de muchas poblaciones pequeñas, a lo largo y ancho de Estados Unidos, piensan en lo competitivo de sus precios en comparación con los precios de las tiendas Wal-Mart de sus pueblos. Si usted es deportista, entonces usted, sus compañeros de equipo y sus entrenadores pretenden ser competitivos ante sus contrincantes, entrenando día tras día. O, si observa las alzas y bajas del mercado de valores, lee periódicos especializados u observa a los competidores de su industria, sabrá que la competitividad se ha acelerado en el transcurso de los pasados 20 años.

Una organización que ha realizado su deseo de ser competitiva en la economía global es el Grupo de sistemas médicos de General Electric. Con el propósito de expander su capacidad para ofrecer productos y servicios de calidad en una



CADILLAC MEJORA SU COMPETITIVIDAD. Los fabricantes de autos de Estados Unidos han contestado agresivamente a la presión competitiva ejercida por los japoneses y otros fabricantes. Los esfuerzos de Cadillac en pro de la calidad, que merecieron el premio Baldrige en 1990, han sido un factor central para mejorar su posición competitiva.



industria muy competida, el Grupo de sistemas médicos de GE ha preparado un Programa de liderazgo global para facilitar que su alta gerencia tenga una perspectiva global. Este programa es un proceso, para muchos años, que reúne a los gerentes de sus tres zonas —América, Europa y Asia—, a efecto de que trabajen en proyectos empresariales concretos, dentro de un marco muy bien organizado. Los resultados de estos proyectos impulsarán los avances globales de la organización.[13]

La competitividad se ha convertido en un negocio prominente y en preocupación de los gobiernos, porque ahora los negocios globales son una *competencia entre naciones*. Los reporteros de los medios hablan rutinariamente de la competitividad de Estados Unidos ante Japón y los países de la Cuenca del Pacífico. Este significado de competitividad forma parte de la nueva actitud ante la globalización que se acaba de explicar. Además, es consecuencia directa de la cercanía, sin precedente, que existe entre las naciones dentro del mercado global. La importancia del incendio de Sumitomo salta a la vista, en términos de la influencia que ejerce la industria japonesa de las computadoras en los mercados mundiales.

Michael Porter, conocido experto en el tema de la competencia, ha dicho que aunque son muchas las personas que hablan de la competitividad de los países, éstas no siempre usan los mismos criterios para definir competitividad.[14] Hay dos criterios de competitividad que sirven para entender la globalización y la administración. Estos dos criterios incluyen la posición relativa, pero difieren en términos de su *perspectiva del tiempo*: mirar hacia adelante o mirar hacia atrás.

LA POSICIÓN RELATIVA ACTUAL Y LA VISTA HACIA ADELANTE

La competitividad se puede referir al grado de preparación que tiene un país para su interacción competitiva a *futuro*. En este sentido, ser competitivo significa tener posibilidades para ganar en las competencias que vendrán. El incendio de Sumitomo afectó las posibilidades de triunfo de una serie de jugadores de la industria porque tuvieron que enfrentar costos más elevados.

Hoy, en círculos políticos y empresariales, muchas veces se habla de varias mediciones para estos criterios. Una es el costo de la mano de obra de un país.



Cuando se habla de relajar las barreras comerciales internacionales, una estadística que se cita con frecuencia es la cuestionable competitividad del costo de la mano de obra en Estados Unidos, en comparación con los salarios más bajos de otros países, por ejemplo México. El tema es motivo de algunas controversias y de un dilema ético para los gerentes cuando las empresas que buscan personal con salarios más bajos cierran fábricas en Estados Unidos y trasladan sus instalaciones de producción a otros países. Otra de las mediciones para este criterio es el grado de estudios de la población económicamente activa de un país. Los representantes de los gobiernos que pretenden atraer inversiones nuevas para sus economías muchas veces hablan, por ejemplo, de porcentajes de alfabetismo y mano de obra especializada.

LA POSICIÓN RELATIVA ACTUAL Y LA VISTA DEL PASADO HACIA EL PRESENTE

La competitividad también se puede describir como punto de referencia para los resultados pasados. En este sentido, ser competitivo significa haber podido alcanzar una clasificación favorable dada.

La medición más común para este criterio es la parte del mercado global que abarca un país. Así pues, si las compañías japonesas detentan un porcentaje significativo del mercado mundial de las videocaseteras, se dice que son "competitivas", en razón de sus actividades hasta este momento; del pasado al presente. Otra medida del criterio de la competitividad es el nivel de vida de un país. Cabe

decir que un país es competitivo si el ingreso per cápita, los servicios de salud y las expectativas de vida favorecen a sus ciudadanos, en comparación con lo que pueden esperar los ciudadanos de otros países. Se trata de medir lo que ha ocurrido en el pasado, hasta el presente.

LA INFLUENCIA DE LOS GOBIERNOS EN LA COMPETITIVIDAD

Los funcionarios de gobiernos de todo el mundo, que se están esforzando por adaptarse a los negocios globales, aplican estas interpretaciones de la competitividad. En Estados Unidos se está presentando un caso muy ilustrativo del interés del gobierno por la competitividad.

Es bien sabido que las empresas de Estados Unidos, en general, han sido muy lentas para reconocer y adaptarse a la globalización. Japón se ha convertido en el país competidor más visible. Por ejemplo, aunque la tecnología para las videocaseteras hogareñas fue inventada y patentada en Estados Unidos, en dicho país no se ha fabricado ni una sola videocasetera. En la actualidad, Japón controla el mercado mundial de las videocaseteras, con un valor de 15 mil millones de dólares. Los japoneses han absorbido una parte importante del mercado de los semiconductores, que fuera monopolio de Estados Unidos, y han logrado el liderazgo en el desarrollo de medicinas nuevas.[15]

Los japoneses no son el único reto que enfrenta la competitividad de Estados Unidos. Productos europeos como los aviones jet Airbus también están logrando avances en mercados que estuvieron bajo el dominio firme de empresas estadounidenses, y exportadores coreanos como Hyundai han logrado grandes avances en los mercados.[16] Sin embargo, el ejemplo más vívido de los cambios operados en la competitividad estadounidense es el caso del mercado de los automóviles. Antes, casi todos los autos que circulaban en Estados Unidos eran de manufactura estadounidense. ¡Ahora usted sólo tiene que fijarse en un estacionamiento de cualquier pueblo de Estados Unidos para notar el cambio!



"NO HECHO EN E.U.A." Estos compradores tendrán dificultades si esperan comprar una videocasetera hecha en Estados Unidos. Aunque la tecnología de estos aparatos se desarrolló y patentó, originalmente, en Estados Unidos, en el país nunca se han fabricaco videocaseteras.

John A. Young, presidente del consejo de la Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial ha dicho que la capacidad de Estados Unidos para competir en la economía mundial ha disminuido en los pasados 20 años.[17] La comisión llegó a la conclusión de que, tanto el gobierno como las empresas, deben conceder mayor importancia a la competitividad internacional. Entre sus recomendaciones concretas, la comisión sugería que se debería unificar la responsabilidad para formular las políticas de comercio internacional y para fomentar las exportaciones (ahora fragmentada entre múltiples organismos gubernamentales).

Los gerentes globales deben trabajar en un clima que se caracteriza por un gobierno que está aumentando sus esfuerzos por influir en la forma en que dirigen sus organizaciones. Según Porter, estos esfuerzos han influido en la competitividad global.[18]

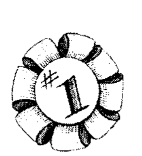
> Con asombrosa regularidad, las empresas de uno o dos países logran un éxito mundial desproporcionado en industrias específicas. Al parecer, algunos ambientes nacionales estimulan más el avance y el progreso que otros.

Porter explica que este éxito se debe, en gran medida, a un clima económico, instituciones y políticas atribuibles a los actos del gobierno. Con un dejo de ironía, Porter llega a la conclusión de que, en esta era de globalización, lo que ocurre en el "país de origen" de una compañía tiene mucha más importancia que nunca antes.[19] Las actividades globales de Sumitomo, que se presentan cuando los reglamentos bancarios están cambiando en Japón, es un ejemplo que viene al caso. A continuación se analizan ejemplos mundiales específicos de la influencia de los gobiernos en el concurso mundial de los negocios.

LOS LÍMITES DEL ÁMBITO DE INFLUENCIA PÚBLICA Y PRIVADA SE ENTREMEZCLAN

Dado que ha aumentado la competencia internacional, el gobierno ha venido desempeñado un papel cada vez más activo en el mercado que surgió después de la Segunda Guerra Mundial. En Estados Unidos, este papel se cristalizó cuando el gobierno sacó de aprietos a Chrysler Corporation, en 1980, garantizando sus créditos. Poco después, el gobierno eximió a una serie de fabricantes de computadoras de las leyes contra monopolios, de tal manera que éstos pudieran realizar investigación y desarrollo en forma conjunta, aumentando con ello su capacidad para competir con los japoneses.

Un resultado es SEMATECH, el consorcio de tecnología para la fabricación de semiconductores, que se constituyó en 1987 con la idea de que es importante cómo y dónde se fabrican los semiconductores. SEMATECH representa un esfuerzo para lograr la colaboración de las compañías más importantes de Estados Unidos y el gobierno. La meta del consorcio es mejorar la calidad de la manufacturación de semiconductores en Estados Unidos hasta el punto en que se iguale o supere a los mejores del mundo, tanto en diseño como en el proceso de fabricación mismo. Representa un ejemplo valioso de la formación de consorcios para lograr el desarrollo conjunto y fortalecer la cometitividad; además, el gobierno de Clinton lo ha señalado como un modelo a seguir, el de la cooperación entre la industria y el gobierno.[20]



En tiempos del presidente Reagan, una importante reforma a la ley fiscal produjo una enorme inyección de capital empresarial a la economía. El gobierno de Reagan también prefirió a las empresas estadounidenses, sobre la competencia internacional, para los contratos de defensa. Por ejemplo, una cotización extranjera muy baja, para instalar un cable óptico entre Nueva York y Washington, fue rechazada para elegir la cotización de AT&T, con el argumento de que el cable tenía implicaciones para la seguridad nacional.

Esta mescolanza de las políticas públicas y la empresa privada no es exclusiva de Estados Unidos. En Japón, el Ministerio de Industria y Comercio Exterior apoya más a unas industrias que a otras y el gobierno toma parte activa en la economía. El Grupo de los Cinco (representantes de Estados Unidos, Alemania Occidental, Japón, Francia y el Reino Unido) se reúnen regularmente para concertar sus políticas monetarias. Además, desde la quiebra del mercado de valores del 19 de octubre de 1987, se ha sugerido que sería conveniente coordinar los mercados de valores de estos países.

UN PANORAMA INTERNACIONAL CAMBIANTE

Los cambios políticos, la modificación de políticas gubernamentales y los nuevos acuerdos entre países han tenido impacto en el mercado global. En la presente sección se hablará del panorama cambiante de las empresas en varias regiones del mundo.

EL ADVENIMIENTO DE LA COMUNIDAD EUROPEA

La Comunidad Europea (CE) se formó en 1992.[21] La meta de la CE es suprimir las barreras comerciales entre los países pertenecientes a la comunidad, crear un solo mercado de 300 millones de personas y fomentar la unidad política de Europa.

La CE se deriva del Mercado Común (MC), creado en 1957 mediante el Tratado de Roma. La cantidad de miembros originales —Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos y Alemania Occidental— ha ido creciendo al sumarse Dinamarca, Gran Bretaña e Irlanda (1973), Grecia (1981) y España y Portugal (1986) (véase la figura 5-1). En teoría, el Mercado Común coordinaría las políticas económicas y eliminaría las barreras comerciales existentes entre sus miembros. En realidad, el MC carecía de autoridad suficiente y las barreras comerciales proliferaron. Al mismo tiempo, las grandes empresas multinacionales de Estados Unidos y Japón amenazaron con dejar a Europa atrás en la creciente economía global.

Europa contestó con la Ley de una Europa Unida de 1987, que enmendaba el Tratado de Roma, creaba la CE y otorgaba verdaderas facultades a un Parlamento Europeo, en gran medida simbólico. Se han establecido muchos rubros de cooperación, por ejemplo el compromiso de suprimir las barreras comerciales para 1992, el fin de los trámites aduanales para 1993 y la creación de un banco central europeo para 1994, que preparará el camino para una sola moneda europea para finales de los años noventa.

La CE entraña grandes consecuencias para los negocios. En primer lugar, aumentará la eficiencia. Con el MC, las barreras comerciales obligaban a las empresas, en ocasiones, a modificar el diseño de un producto o las instalaciones fabriles. Con la CE desaparecerán estas barreras; las empresas podrán crear un solo plan para Europa y consolidar la producción en plantas ubicadas estratégicamente. En segundo, las empresas europeas serán competidores con mayor peso en la economía mundial, pues se podrán desarrollar en un sistema de mayor cooperación. Además, la CE unificará a todos los mercados europeos y, al haber mayor potencial para obtener utilidades, se fomentarán las innovaciones. En tercero, la CE impulsará a las empresas a concentrarse en su relación con la CE, antes que con sus gobiernos nacionales, lo cual reforzará la unidad política de Europa.

Muchas empresas estaban temerosas de los cambios de 1992, pues suponían que éstos podrían producir una "Europa fortificada", donde la CE erigiría ba-

FIGURA 5-1 **La Comunidad Europea**

El mapa superpuesto muestra el continente de Europa en relación con el resto del mundo. La superficie de Europa es, más o menos, una tercera parte mayor que la de Estados Unidos (excluyendo Alaska y Hawaii) y su población es más del doble que la de Estados Unidos.

Miembro de la CE   No miembro

rreras comerciales para las empresas de Estados Unidos y Japón. Otras afirman que la Europa unida sólo existirá en papel, pues se requerirá muchísimo tiempo y grandes esfuerzos para superar las incontables diferencias existentes.

EXPERIMENTOS ECONÓMICOS EN LA REPÚBLICA POPULAR CHINA

En 1980, la República Popular China inició una serie de singulares experimentos económicos; es decir, singulares para un país que llevaba 40 años dependiendo de planes económicos. En la época de Mao Tse Tung, el gobierno establecía las metas económicas del país y era dueño de casi todos los medios de producción y distribución. Los administradores eran seleccionados de acuerdo con su dedicación a Mao y no por su capacidad o experiencia. De hecho, se consideraba que "la buena administración" era "revisionismo burgués". Las personas con estudios, con frecuencia, eran enviadas a trabajar la tierra con los campesinos, para

que reorientaran su forma de pensar. A pesar de este prejuicio contra la administración, entre 1950 y 1976, China alcanzó la meta de alimentar, alojar, vestir y educar a una población de un mil millones de habitantes.

A la muerte de Mao, la nueva generación de líderes de China anunció otra ambiciosa meta —el crecimiento económico— que requería la inclusión paulatina de una serie de reformas económicas en casi todas las empresas propiedad del estado chino. Estas reformas fomentaban la actuación de empresarios *dentro* de las empresas paraestatales, permitían que ciertos negocios experimentaran su reestructuración y dejaban que algunos empresarios iniciaran negocios pequeños, de dominio privado.

A lo largo de los años ochenta, China aceleró su programa de reformas con la esperanza de convertirse en un actor de peso dentro de la economía mundial. Empresas como Reebok, Nike, Squibb e Ingersoll-Rand respondieron invirtiendo en riesgos compartidos con compañías chinas, atraídas por las oportunidades de un mercado virgen, así como por la capacidad productiva de una economía industriosa, aunque todavía no industrializada.

Sin embargo, el crecimiento económico de China ha sido muy doloroso. Para transformar una sociedad predominantemente agrícola en otra preparada para cosechar los beneficios de la tecnología y las innovaciones del siglo XX, los líderes de China han optado por *modificar*, sin abandonar, la economía planificada. Esto significa tratar de impedir que la economía se expanda a demasiada velocidad, evitar los efectos pronosticables de la inflación —la espiral ascendente de precios y salarios— que se podría agravar debido a los planes económicos que, en esencia, violan las leyes de la oferta y la demanda. Muchos líderes pensaban que los cambios se estaban operando a demasiada velocidad y se alarmaron mucho cuando los estudiantes universitarios demandaron reformas democráticas, además de las reformas económicas.

En mayo de 1989, los tanques irrumpieron en la plaza de Tiananmen, marcando el fin de una etapa de liberalización. Mientras el mundo observaba, la línea dura del partido mandó una sangrienta represión de los estudiantes. Algunos temen que esta violencia sea indicativo de un prolongado distanciamiento de las reformas económicas. Otros, más optimistas, aceptan la evaluación hecha por la Oficina de Tecnología del Congreso de Estados Unidos, en el sentido de que,



UN BEBÉ HEINZ. Los cereales para bebés Heinz comprados por estas madres chinas proceden de una fábrica de H.J. Heinz en China, riesgo compartido con dos socios chinos. El cereal de arroz precocido y otros productos alimenticios de Heinz para infantes llegaron a China en 1986 y gozan de gran popularidad entre las madres que trabajan.

conforme aumente el poderío económico, tecnológico y militar de China, ésta será cada vez más importante para Estados Unidos.

De hecho, para 1993, ya había 3000 empresas chinas que contaban con autorización para negociar con extranjeros. Además, el gobierno chino ha señalado 300 "ciudades francas" en las que los ciudadanos están en libertad de realizar transacciones con comerciantes e inversionistas extranjeros.[22] Pensando en 1997, cuando Hong Kong pasará al gobierno chino, muchas empresas estadounidenses siguen invirtiendo en China. Entre ellas está Motorola, Inc., que ha construido una fábrica nueva en las afueras de Hong Kong, apenas a 30 minutos de la frontera con China.[23] Un ejemplo de una pequeña empresa que ha funcionado muy bien en China es Conveyant Systems Inc., un pequeño distribuidor de aparatos para la comunicación telefónica por medio de computadoras. Conveyant se defiende muy bien ante competidores mundiales mucho mayores, por ejemplo AT&T, Siemens, Northern Telecom y otros más. En 1993, Conveyant, que fortaleció su posición en China adquiriendo el 60 por ciento de Tiachi Telecommunications Corporation de Tientsin, China, había captado un 3 por ciento del enorme mercado nacional de los productos digitales para el intercambio de ramales privados (PBX).[24]



DESPUÉS DE LA UNIÓN SOVIÉTICA

La *Perestroika*, la versión soviética de la reestructuración de la economía anunciada por Mijail Gorbachov en 1988, planteaba la necesidad de terminar gradualmente con la coordinación centralizada de la economía en la Unión Soviética. Cuando los soviéticos manifestaron su interés por aceptar inversiones extranjeras, empresas europeas, japonesas y estadounidenses respondieron de inmediato. Así, se formó un consorcio de empresas estadounidenses de primera línea —entre ellas Chevron, RJR Nabisco, Eastman Kodak, Johnson & Johnson y Archer Daniels Midland— para invertir, en la que fuera la URSS, entre 5 y 10 mil millones de dólares, en un plazo de quince años, por medio de una serie de coinversiones.[25] McDonald's ya ha abierto sus puertas en Moscú y Pepsi se ha convertido en bebida consentida de los soviéticos. En conjunto, las más de 700 empresas en participación suman más de 500 millones de dólares.

El desmoronamiento de la Unión Soviética y la salida de Gorbachov de su puesto —acelerada por un fallido golpe de estado en agosto de 1991— han creado bastante incertidumbre en cuanto a las oportunidades para los negocios globales en esa parte del mundo. Boris Yeltsin, rival de Gorbachov y presidente de la nueva República de Rusia, ha jurado que proseguirá con las reformas democráticas y fomentando una economía libre de mercado.

Los países de Europa Oriental, antes sujetos a la influencia soviética, también prometen oportunidades, y la desaparición del Muro de Berlín se ha convertido en símbolo de grandes avances hacia la democracia. La reunificación de Alemania ha confirmado que la economía se reestructurará en la que fuera Alemania del Este, y las inversiones realizadas por General Electric y General Motors en Hungría, así como otros proyectos en Polonia tienen a todo el bloque oriental inmerso en la actividad económica.[26] Un problema que están teniendo muchas empresas que tratan de trabajar en los países que se acaban de abrir radica en los recursos humanos y el personal administrativo. Además del idioma y las barreras culturales existen otros grandes retos, entre ellos la ausencia de una infraestructura eficiente para los negocios y la comunicación; la falta de empleados con una serie de habilidades; el escaso conocimiento del manejo profesional de los recursos humanos como se entiende en Occidente (pues la mayor parte de las decisiones de contratación eran tomadas por el gobierno) y la dificultad para encontrar gerentes dispuestos a trasladarse a otro país.[27]



EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) fue negociado a principios de los años noventa por funcionarios que representaban a George Bush, presidente de Estados Unidos, Brian Mulroney, primer ministro de Canadá, y Carlos Salinas de Gortari, presidente de México. El TLC pretende ir eliminando gradualmente las barreras arancelarias y no arancelarias para el comercio entre las personas y las empresas de Estados Unidos, Canadá y México. La historia del comercio entre estos tres países es larga; tan sólo en 1992, los mexicanos compraron bienes estadounidenses por un total de 40.6 mil millones de dólares.[28]

De hecho, algunas personas piensan que el TLC no es sino el bautizo formal de una relación comercial que ha existido desde hace tiempo. Un ejemplo es el caso de los laboratorios Buckman. Los laboratorios Buckman, de Memphis, Tennessee, fabrican microbiocidas usados para controlar la oxidación, la escamación y la mugre en las industrias del papel, el cuero y las pinturas. Esta empresa privada ha encontrado un nicho mundial. Buckman realiza 50 por ciento de sus ventas anuales, que suman 200 millones de dólares, en el exterior de Estados Unidos y además tiene más del 50 por ciento de los activos de la sociedad afuera de Estados Unidos. La expansión internacional de la compañía se inició tres años después de su fundación, cuando estableció una subsidiaria en Canadá en 1948, mucho antes de que existiera el TLC. Es más, Robert H. Buckman, presidente y director general, piensa que el comercio entre su compañía y México aumentará, independientemente del éxito del TLC. "Considero que el comercio con México —con o sin TLC— y



MANIFESTACIÓN CONTRA EL TLC. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte desató muchísimas controversias durante los debates del Congreso que condujeron a su aprobación en otoño de 1993. Algunos opositores pensaban que el TLC conduciría a salarios más bajos y pérdida de empleo en Estados Unidos.

CONTINUACIÓN

KEIRETSU AL MANDO

El grupo Sumitomo empezó como minera cuprífera hace casi 300 años. Hoy, el grupo está compuesto por veinte empresas centrales y docenas de pequeñas empresas más que operan en una variedad de industrias alrededor del mundo y que incluyen computadoras, metales, acero, vidrio, carbón, bienes raíces, cerveza, aparatos electrónicos de consumo y seguros de vida. El grupo está vinculado en primer término, y antes que todo, por los rituales y la conducta. Por ejemplo, año con año, los presidentes de las veinte compañías se reúnen con la familia Sumitomo en un salón especial, parecido a un templo, que celebra a los fundadores del grupo. Además, los presidentes se reúnen, por separado, todos los meses en un grupo llamado *"Hakusuikai"* o "grupo de agua blanca" para hablar de asuntos de negocios, desde planificar empresas nuevas, hasta ofrecer apoyo a los miembros del grupo que tienen dificultades.

El grupo Sumitomo es un ejemplo de un *keiretsu*; es decir, un inmenso conglomerado de empresas. Con frecuencia llamado "el equivalente empresarial a una hermandad de sangre", estas "familias de empresas" están en la base de muchos arreglos comerciales en Japón. Los miembros de un *keiretsu*, con frecuencia, están obligados a preferirse entre sí, haciendo a un lado las otras oportunidades que pudieran existir. En ocasiones, las lealtades del *keiretsu* impiden relaciones, que podrían ser benéficas, con sociedades de otros países o de otros *keiretsus*.

Esta estructura empresarial es un desafío para las costumbres estadounidenses, que creen decididamente en fomentar la competencia frontal entre las compañías del mercado. Las leyes antimonopólicas, de hecho, prohíben el tipo de conducta y juego sucio que fomentan los *keiretsus*. En Estados Unidos existe la idea de que "si uno puede construir una ratonera mejor, el mundo encontrará el camino que conduce a su puerta". En Japón, al parecer, las cosas dependen más de las amistades de uno.

El sistema de los *keiretsus* ha colocado a las compañías extranjeras en seria desventaja en Japón. La mayor parte de los conglomerados giran en torno a un banco grande, situación prohibida por ley en Estados Unidos. Los seis *keiretsus* de mayor tamaño giran en torno a los bancos Sumitomo, Mitsubishi, Mitsui, Dai Ichi Kangyo, Fuji y Sanwa. El *keiretsu* Dai Ichi es el mayor de entre ellos y dice tener ventas cinco veces por arriba de las compañías estadounidenses más poderosas, como General Motors y Exxon.

Los *keiretsus* respresentan, aproximadamente, la sexta parte de las ventas y utilidades de Japón. Además, las posesiones interempresariales impiden que, entre 60 y 80 por ciento de las acciones de *keiretsus*, se negocien públicamente. Como se dijo antes, muchos de los *keiretsus* están organizados en torno a bancos grandes de Japón. Esto permite a las compañías del grupo asimilar las pérdidas financieras sin tener que preocuparse de que bajen sus calificaciones crediticias; siempre están en posición de poderse dirigir al banco del grupo. En la industria electrónica esta situación ha colocado a las empresas extranjeras en gran desventaja, pues las compañías japonesas de aparatos electrónicos como NEC, Hitachi y Fujitsu compiten en precios sin tener que preocuparse por el incremento de sus pérdidas financieras. Esto impide que los competidores extranjeros entablen una competencia frente a frente con los japoneses; perjudica a los negocios extranjeros y al consumidor mundial.

El *keiretsu* de Sumitomo ha entrado al rescate de sus miembros en numerosas ocasiones.

—El banco Sumitomo es un gran experto en acomodar sus canicas en el juego para que el problema desaparezca —comenta Alicia Ogawa, analista de S.G. Warburg Securities.[29]

Un ejemplo fue el caso del banco Sumitomo que rescató a Mazda a principios de los años setenta y salvó a la compañía que estaba al borde de la quiebra. Los miembros del *keiretsu* Sumitomo rescataron a Mazda ofreciendo apoyo financiero a la compañía en apuros y recontratando a los empleados de Mazda que habían sido despedidos. Todos los miembros del *keiretsu* Sumitomo sólo compraron autos Mazda mientras la compañía lograba recuperarse.

El banco Sumitomo también participó en el rescate de NEC, el fabricante de computadoras, cuando estaba en problemas. Antes de que NEC fabricara computadoras grandes, Sumitomo dependía de equipo fabricado por NCR. Cuando el banco decidió actualizar sus sistemas de cómputo, sin embargo, cambió las máquinas NCR que tenía por computadoras NEC.

—NEC es cercana a nosotros, pues froma parte de nuestro grupo —explica un gerente del banco Sumitomo. Esperamos que nuestro pedido lleve a los bancos a usar mayor cantidad de computadoras NEC. Queremos que sus negocios crezcan.[30]

El costo del cambio sumó más de un mil millones de dólares por concepto de cambios de máquinas y programas, pero el banco absorbió la erogación por pura lealtad a NEC como miembro del grupo Sumitomo.

Funcionarios japoneses sostienen que la influencia de los *keiretsus* ha disminuido debido a la modernización y desregulación de la economía. Sin embargo, hay pruebas del proteccionismo de Sumitomo que sugieren que el sistema del *keiretsu*, de hecho, sigue influyendo en el proceso de la toma de decisiones, en el mercado japonés, y sigue entorpeciendo los negocios de las compañías extranjeras en Japón. →

América Latina aumentará muchísimo," dijo Buckman. "De hecho, ya ha empezado. El TLC no está sino reconociendo una realidad."[31]

No obstante, el TLC fue tema muy controvertido en Canadá y Estados Unidos durante las sesiones del Congreso que desembocaron en su aprobación en el otoño de 1993. El nuevo presidente de Estados Unidos, Bill Clinton, y el nuevo primer ministro de Canadá, Jean Chretien, tuvieron que defender el TLC ante su electorado.

Las controversias en torno al TLC nos presentan una lección objetiva en cuanto a los efectos de las políticas y la regulación gubernamentales, parte del segundo interés de la competitividad que se mencionó antes, en este mismo capítulo. Recuerde lo que observó Michel Porter en cuanto a que los funcionarios del gobierno y los directivos ahora tienen más conciencia que nunca de que las condiciones políticas y económicas pueden apoyar a las industrias "ganadoras" en los mercados mundiales. El TLC ha despertado la conciencia de que existen diferencias en las condiciones de los tres países involucrados. A Estados Unidos y Canadá les preocupaba mucho la posibilidad de que las empresas con sede en los otros países pudieran buscar una **ventaja competitiva** recurriendo a relaciones laborales o prácticas ambientales menos estrictas. Por tanto, en 1993 se negociaron los llamados "acuerdos unilaterales" respecto a estos dos temas.[32]

ventaja competitiva: Capacidad o circunstancia que permite que una empresa obtenga utilidades superiores a la media en una industria específica.

RECAPITULACIÓN DE LA INFLUENCIA DEL GOBIERNO

Los efectos que produce el gobierno en los negocios de todos los países y zonas que hemos repasado subrayan la importancia de que los administradores se consideren parte de la relación con los funcionarios del gobierno, tanto en sus países "de origen" como, cada vez más, en todo el mundo. Sobra decir que las políticas gubernamentales, de un país dado cualquiera, han influido desde hace mucho en los negocios, en aspectos como los impuestos, los permisos y la contratación. También es cierto que los tratados internacionales, como el Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés), han influido desde hace mucho en la administración internacional. En este caso, lo que se subraya es el grado de intensidad que han adquirido las relaciones entre administradores y gobierno; lo que apuestan las dos partes es mucho más que nunca antes.

BREVE HISTORIA DE LA GLOBALIZACIÓN MODERNA

Los negocios internacionales han existido, en cierto sentido, desde la prehistoria, cuando el comercio del pedernal, la cerámica y otras mercancías se hacía recorriendo grandes distancias. Incluso durante el Imperio romano, los mercaderes llevaban sus mercancías a los consumidores de todo el mundo. No obstante, las empresas multinacionales —como las conocemos hoy— eran cosa rara hasta el siglo XIX. Para entonces, sociedades estadounidenses como General Electric, International Telephone and Telegraph y Singer Sewing Machine Company habían

empezado a invertir en instalaciones fabriles en el extranjero, y lo mismo hicieron compañías de Europa Occidental como Ciba, Imperial Chemicals, Nestlé, Siemens y Unilever.

LAS SECUELAS DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

Cuando terminó la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos era el único país importante que no estaba devastado por la guerra. Durante ésta, el tamaño de la economía estadounidense se había duplicado, prácticamente, y dicho país dominaba al mundo en términos económicos, políticos y militares. En este clima, muchas empresas estadounidenses empezaron a realizar cuantiosas inversiones directas en industrias primarias en el exterior, por ejemplo en la producción de petróleo y en la minería. El desarrollo tecnológico y el diseño de productos seguían enfocados hacia el mercado interno de Estados Unidos; las multinacionales estadounidenses, por regla general, consideraban al resto del mundo como fuente de materias primas, mano de obra barata y mercados complementarios.

A mediados de los años cincuenta, las compañías de Estados Unidos empezaron a realizar importantes inversiones directas en instalaciones fabriles en el extranjero. En la década de 1960, las empresas estadounidenses de servicios —bancos, compañías de seguros, asesores en mercadotecnia y otros más— fueron las que se expandieron al extranjero. Sin embargo, con el tiempo, conforme el poder adquisitivo mejoró en el exterior, sobre todo en Europa y Japón, la producción interna de esos países prosperó. Con el tiempo, los productores extranjeros se expandieron más allá de sus fronteras nacionales y entraron en el mercado internacional. Aunque estos competidores extranjeros, al principio, dependían de tecnología estadounidense, los costos más bajos, con el tiempo, les dieron una ven-



LA EXPANSIÓN GLOBAL. Avis "se esfuerza más" en todo el mundo. Avis opera en más de 140 países, representa un nombre conocido para los viajeros y ofrece servicio a las poblaciones locales.

taja competitiva. Hoy, han tomado la iniciativa para desarrollar y mejorar la tecnología y esto ha aumentado su competitividad.[33]

Las empresas de Europa Occidental —sobre todo en industrias como las de productos químicos, aparatos eléctricos, productos farmacéuticos y neumáticos— empezaron a responder a finales de los años sesenta, constituyendo y adquiriendo filiales estadounidenses. Lo mismo hicieron las gigantescas empresas mercantiles japonesas, sobre todo durante los años ochenta, cuando trataron de circunvalar las leyes proteccionsitas de Estados Unidos que les impedían el acceso al mercado estadounidense. Con objeto de reducir sus costos de producción, las compañías japonesas y estadounidenses también empezaron a invertir en instalaciones en países en vías de desarrollo.

En consecuencia, en años recientes, el comercio y la competencia internacionales se han intensificado. Más de la cuarta parte del total de los bienes producidos en el mundo ahora traspasan las fronteras nacionales, mientras que tres cuartas partes de los bienes producidos en Estados Unidos enfrentan competencia extranjera.[34] Como señala Lester Thurow, ahora vivimos en un mundo donde los costos de transporte son tan insignificantes que todo lo que tenga posibilidad de comercialización, se comercializará en poco tiempo.[35] En este mercado global, las organizaciones deben luchar por captar mercados en el extranjero, al mismo tiempo que defienden sus mercados nacionales contra la competencia extranjera.

Uno de los mercados que se acaban de abrir a intereses de Estados Unidos es el de Vietnam. En un acto cargado de emoción y de recuerdos amargos de hace más de 20 años, el presidente Clinton levantó el embargo contra Vietnam que duró 19 años. El hecho desató una estampida de empresas estadounidenses, ansiosas de hacer negocios con los 72 millones de habitantes de Vietnam. Entre las más de 30 compañías que han establecido representaciones en Vietnam están Digital, BankAmerica, IBM, Caterpillar, General Electric, Motorola y Philip Morris. GM, Ford y Chrysler están considerando la posibilidad de establecer plantas de montaje para aprovechar la capacitada mano de obra de Vietnam. Las empresas estadounidenses tienen mucha competencia de otros países que les llevan ventaja en las ventas, como Australia, Taiwán, Francia, Hong Kong y Japón. No obstante, una ventaja oculta para Estados Unidos son el millón y pico de vietnamitas que se han establecido en dicho país, que ya han invertido en pequeñas empresas en el sur de Vietnam y que probablemente invertirán más ahora que es lícito hacerlo.[36]

EL ROL DE LA EMPRESA MULTINACIONAL (EMN)

inversión de cartera: Inversiones en activos extranjeros mediante las cuales una compañía compra acciones de las compañías propietarias de esos activos.

inversión directa: Inversiones en activos extranjeros mediante las cuales una compañía compra activos que administra de forma directa.

empresa multinacional (EMN): Sociedad de gran tamaño que tiene operaciones y divisiones en diversos países, pero que está controlada desde una oficina central.

Las personas físicas y las personas morales pueden tener activos en el extranjero, básicamente, de dos maneras. Pueden comprar acciones de las compañías que poseen los activos. Las personas y las empresas que invierten de esta manera en una **cartera extranjera** adquieren derechos sobre las utilidades, pero no para participar en su administración. También se pueden realizar **inversiones directas**; es decir, comprar y administrar activos extranjeros.[37]

La inversión directa consiste en algo más que *exportar, otorgar licencias* e, incluso, *otorgar franquicias* —todas ellas caminos para la globalización que se analizarán más adelante en este capítulo—. La inversión directa se caracteriza porque permite la participación activa en la administración de las inversiones extranjeras, por regla general mediante una **empresa multinacional (EMN)**; es decir, una gran corporación con operaciones y divisiones distribuidas en varios países, pero controlada por una casa matriz.[38] La tabla 5-1 nos brinda una idea de cuánto han crecido algunas empresas multinacionales. Los directivos de las EMN, para tomar la decisión de invertir, deben evaluar tres factores. El primero son las economías de los diferentes países. Un aspecto importante sería la evaluación de la **infraestructura** del país; es decir, las instalaciones necesarias

infraestructura: Las instalaciones materiales que se requieren para la actividad económica; incluye sistemas de transporte y comunicación, escuelas, hospitales, plantas de luz e instalaciones sanitarias.

para respaldar la actividad económica. La infraestructura incluye sistemas de transporte, sistemas de comunicación, escuelas (importantes para enseñar a los trabajadores las habilidades necesarias), hospitales, plantas de energía e instalaciones sanitarias. El otro factor son los riesgos políticos, que se refiere a la posibilidad de cambios políticos, a largo o corto plazo, que afectarían sus actividades en el extranjero. El tercer factor consiste en saber si la tecnología servirá para las diferentes culturas. Por ejemplo, una tecnología de producción que podría funcionar bien en Japón, quizá no sirva para Ecuador. Es más, los ecuatorianos y su gobierno tal vez se nieguen a adaptarse a una tecnología nueva, porque el cambio suele ser traumático. Cualquier cambio tecnológico es difícil y el apoyo del gobierno anfitrión podría ser un elemento esencial.

EL IMPACTO DE LAS EMN EN LOS PAÍSES ANFITRIONES. Las economías nacionales del mundo no siempre reciben bien la participación de las EMN. Los gobiernos de algunos países anfitriones cortejan a las EMN, pero otros países que podrían ser anfitriones las ven con recelo. Por ello, los administradores globales no deben presuponer que la relación entre la EMN y los habitantes del país anfitrión será, automáticamente, provechosa.

Se han realizado muchas investigaciones sobre los efectos de las EMN.[39] Por ejemplo, Christopher Korth, ha identificado algunos de los costos y beneficios que podrían tener las operaciones de una EMN en un país anfitrión.[40] Nótese que los costos y beneficios que se enumeran a continuación son *potenciales*. El hecho de que se presenten o no en una situación concreta dependerá del ambiente (incluso las medidas del gobierno) y del comportamiento real de la EMN en cuestión. Algunos de los posibles beneficios en potencia son la transferencia de capitales, la tecnología, las actividades empresariales en el país anfitrión; la mejoría para la balanza de pagos del país anfitrión; la creación de empleos locales y de oportunidades para hacer carrera; el aumento de competencia en la economía local, y la creciente existencia de productos para los consumidores locales.

Estos beneficios se pueden presentar en una situación dada cualquiera. Muchos administradores de las EMN, y algunos analistas, piensan que, por regla general, sí se presentan. Sin embargo, cada uno de los posibles beneficios puede tener un costo. Por ejemplo, la EMN puede usar financiamiento local, absorbiendo así capital que podría haber servido para financiar a compañías indígenas. Asimismo, algunos productos de consumo estándar, muy anunciados, podrían sacar del mercado a muchos productos producidos en el país y reducir, con ello, las opciones de los consumidores.

Está claro que, en el pasado, algunas EMN cometieron abusos. Por ejemplo, es sabido y reconocido que United Fruit intervino mucho en la política y la economía de América Latina, en los años entre las dos guerras mundiales. A principios de los años setenta, se acusó a los ejecutivos de ITT de haber conspirado con la CIA para impedir la elección del marxista Salvador Allende Gossens para la presidencia de Chile.[41] En fecha más reciente, Hitachi, la gigante japonesa de los aparatos electrónicos, admitió que había robado tecnología propiedad de IBM. Hoy, las EMN tienen mucha visibilidad política y, a pesar de su tamaño y poder, son vulnerables a las medidas punitivas que toman los gobiernos locales. En estas condiciones, es poco probable que existan algunas compañías que se arriesguen, aunque sólo en apariencia, a comportarse sin ética.

EL IMPACTO DE LAS EMN EN LOS PAÍSES DE ORIGEN. Las discusiones en torno al impacto de las EMN en sus países de origen son menos intensas, seguramente debido a que los temas no están tan cargados de emociones como en el caso de la intervención política, la afectación cultural y la dependencia económica. Se ha hablado de los beneficios potenciales que motivan a las compañías a hacerse internacionales y a continuación se hablará de los efectos negativos que podrían tener las EMN en sus países de origen.

TABLA 5-1 **Las empresas multinacionales más grandes del mundo**

VENTAS

		MILES DE MILLONES DE DÓLARES
1.	Itochu	$180.0
2.	Sumitomo Corp.	168.3
3.	Mitsubishi Corp.	166.1
4.	Marvbeni	161.8
5.	Mitsui & Co.	160.2
6.	Exxon	117.0
7.	General Motors	113.0
8.	Nissho Iwai	105.6
9.	Ford Motor	100.0
10.	Toyota Motor	94.9

UTILIDADES

		MILES DE MILLONES DE DÓLARES
1.	Philip Morris	$4.94
2.	Exxon	4.80
3.	Royal Dutch/Shell Grp.	4.78
4.	General Electric	4.31
5.	AT&T	3.85
6.	Dupont	2.69
7.	Merck	2.45
8.	Unilever	2.23
9.	Toyota Motor	2.22
10.	Chevron	2.21

LUGAR 1993	LUGAR 1992	MILES DE MILLONES DE DÓLARES	VALOR DE MERCADO	
1	2	Nippon Telegraph & Telephone	Japón	140.52
2	9	American Telephone & Telegraph	Estados Unidos	82.40
3	1	Royal Dutch/Shell Group	Holanda/Inglaterra	81.59
4	3	Exxon	Estados Unidos	81.35
5	6	General Electric	Estados Unidos	79.34
6	16	Mitsubishi Bank	Japón	73.56
7	16	Sumitomo Bank	Japón	65.97
8	6	Wal-Mart Stores	Estados Unidos	64.07
9	20	Industrial Bank of Japan	Japón	63.21
10	23	Sanwa Bank	Japón	61.19
11	21	Fuji Bank	Japón	60.81
12	19	Dai-Ichi Kangyo Bank	Japón	57.67
13	11	Toyota Motor	Japón	56.97
14	7	Coca-Cola	Estados Unidos	54.23
15	26	Sakura Bank	Japón	49.49
16	25	Tokyo Electric Power	Japón	46.26
17	4	Philip Morris	Estados Unidos	44.97
18	8	Merck	Estados Unidos	43.78
19	13	British Telecomunications	Inglaterra	40.70
20	43	Nomura Securities	Japón	39.56

Fuente: "The Global 1000: A Topsy-Turvey Year for Giants", *Business Week*, 12 de julio de 1993, pp. 52-53.

Un inconveniente radica en que la salida de inversiones extranjeras, sumada a la reducción de ingresos por exportaciones, podrían debilitar la balanza de pagos del país. A la larga, estas pérdidas pueden quedar más que compensadas con el flujo de ingresos por concepto de dividendos, cuotas de licencias, regalías y ventas de piezas de ensamblado para el exterior. No obstante, existe el riesgo de que el país de origen pueda perder ventajas tecnológicas, sobre todo en el caso de riesgos compartidos y sociedades estratégicas globales.[42]

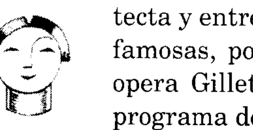
El tema más álgido en el caso nacional es si la inversión de una EMN en el exterior (más evidente en las manufacturas) hace que se pierdan empleos en el país o no. A primera vista, parecería que el hecho de trasladar la producción fabril al extranjero lleva, sin duda, a la pérdida de empleos en el país. Sin embargo, algunos observadores opinan que este desplazamiento de empleos es inevitable, sea que las organizaciones decidan invertir en el extranjero o no. Incluso aunque una organización ignore los posibles costos y beneficios de trasladar su producción al extranjero, habrá competidores que las trasladen. Esto colocará en desventaja competitiva a la compañía que se queda en el país, hará que pierda negocios y, con el tiempo, la obligará a reducir el número de trabajadores de cualquier manera.[43] Si Sumitomo decide construir una fábrica en Indonesia para tener costos más competitivos, ¿se pierden empleos en Japón?

LAS PRÁCTICAS GLOBALES DE LAS EMPRESAS

El tiempo tiene dos vertientes muy importantes en la administración global. Los dos casos implican paciencia y sentido de la historia. En primer lugar, los gerentes no pueden transformar sus organizaciones, sin más, en participantes globales de un día para otro. Para establecer una posición global, se requiere tiempo y deliberación cuidadosa (en el segundo sentido de la globalización —la ubicación— que se explicó al principio de este capítulo). En esta sección, se verán las razones para buscar posiciones globales y los caminos para hacerlo.

En segundo, la globalización de los negocios ha llevado a relaciones entre gerentes cuyas tradiciones culturales no sólo difieren, sino que han evolucionado por caminos diferentes a lo largo de cientos, por no decir, miles de años. Por tanto, sería absurdo esperar que las relaciones comerciales globales se pueden dar sin bastante esfuerzo y adaptación. Un ejemplo clásico que viene al caso es la diferencia histórica y cultural de Estados Unidos y Japón, que se analizará más adelante en esta misma sección.

En un esfuerzo por superar las diferencias culturales inherentes a la economía global, Gillette Corporation ha desarrollado un programa de capacitación de calidad para asegurar la oferta de especialistas globales por medio de su Programa para diplomados en relaciones internacionales. Año con año, Gillette detecta y entrevista a los mejores alumnos que se gradúan de universidades famosas, por ejemplo de Colombia, Japón, México y otros países donde opera Gillette. A continuación, algunos de estos estudiantes cursan un programa de capacitación de 18 meses; los primeros seis meses en su país de origen y después pasan un año en las oficinas de Boston. En 1993, 25 estudiantes tomaron parte en el programa, procedentes de lugares tan diferentes como Polonia, Rusia, la República Popular China, Inglaterra y Singapur. De los 113 individuos que se han graduado del programa de capacitación desde su inicio en 1987 hasta 1993, 60 seguían con la compañía en 1993; es decir, una tasa de retención del 53%.[44]



CÓMO SE VUELVEN INTERNACIONALES LAS COMPAÑÍAS

Pocas organizaciones empiezan siendo multinacionales. Es más común que la organización pase por varias etapas para su internacionalización, y cada etapa

representa una manera de realizar negocios, con mayor proximidad y contacto con los clientes de otros países.

exportación:
La venta en mercados extranjeros de bienes producidos en el país.

Las dos primeras etapas implican la **exportación**; es decir vender, en mercados extranjeros, bienes producidos en el país. En la primera etapa de la internacionalización, las empresas sólo tratan en forma pasiva con las personas y las organizaciones del extranjero.[45] En este punto, por ejemplo, la compañía quizá se contente con llenar los pedidos que llegan del extranjero, sin ningún esfuerzo serio de su parte por vender. Los contratos internacionales probablemente son manejados por un departamento existente. Con frecuencia, en la primera etapa de la internacionalización, hay terceros que fungen de intermediarios de las compañías, por ejemplo, agentes y corredores.

En la segunda etapa, las compañías tienen trato directo con sus intereses en el exterior, aunque quizá sigan usando a terceros para hacerlo. A estas alturas, la mayor parte de las compañías no envían empleados al extranjero, pero los empleados nacionales viajan con regularidad al exterior para hacer negocios.

En la tercera etapa, los intereses internacionales dan forma a la composición global de la compañía en un sentido muy importante. La compañía, aunque sigue siendo nacional en esencia, tiene una participación directa en la importación, la exportación y, tal vez, la producción de sus bienes y servicios en el exterior.

licencias:
La venta de los derechos para comercializar productos con nombre de marca o para usar procesos patentados o materiales sujetos a derechos de autor.

franquicia:
Tipo de licencia mediante la cual la empresa vende un paquete que incluye una marca registrada, equipo, materiales y lineamientos administrativos.

En esta coyuntura, los gerentes tienen la posibilidad de establecer relaciones contractuales formales con gerentes de otros países. Pueden recurrir a las **licencias**; es decir, a vender los derechos para comercializar productos con nombre de marca o usar procesos patentados o materiales sujetos a derechos de autor, o pueden vender **franquicias**, que son un tipo especial de licencia en que la compañía vende un paquete que contiene una marca registrada, equipo, materiales y lineamientos administrativos. Las franquicias son la forma básica que han usado McDonald's, Pizza Hut y otras cadenas de comida rápida para expanderse en los mercados internacionales.

Aunque las licencias y las franquicias permiten a las corporaciones tener acceso a ingresos extranjeros, su papel en la administración es limitado. Con objeto de obtener mayor voz en la administración, las organizaciones tienen que acudir a la inversión directa. En esta etapa, la cuarta, crean una subsidiaria extranjera o adquieren un interés mayoritario de una empresa extranjera existente.

riesgo compartido (join venture):
Empresa mercantil mediante la cual una compañía nacional comparte con una extranjera los costos de la producción o las instalaciones para la investigación instalados en el país extranjero.

Otra opción son los **riesgos compartidos** (**join venture**); es decir, las compañías nacionales y extranjeras comparten el costo de desarrollar productos nuevos o de construir instalaciones para producir en el país extranjero. Los riesgos compartidos podría ser la única manera de entrar en ciertos países donde, por ley, los extranjeros no pueden ser dueños de negocios. En otros casos, la empresa conjunta permite a las compañías reunir conocimientos tecnológicos y compartir los gastos y los riesgos de una investigación que podría no producir bienes comercializables.

Tustomu Kanai, presidente de Hitachi, Ltd., supervisa las empresas en participación de Hitachi con Texas Instruments (chips de memoria), General Electric (venta de productos para la iluminación en Japón), Hewlett-Packard (chips RISC para computadoras) y Boehringer-Mannheim (equipo médico).[46]

sociedad estratégica global:
Alianza formada por una organización con uno o más países extranjeros, constituida por un país por lo general con la idea de explotar las oportunidades de los otros países y de conseguir el liderazgo en la oferta o la producción.

Por último, Howard V. Perlmutter y David A. Heenan, que han estudiado la cooperación internacional,[47] argumentan que una **sociedad estratégica verdaderamente global** entre empresas debe ser internacional, "ir más allá de unos cuantos países desarrollados" e incluir a países, recién industrializados, menos desarrollados o socialistas.[48] Las empresas que forjan estas alianzas estratégicas tratan de asumir el "liderazgo como proveedores a bajo costo" o de llevar la delantera con el mejor producto o servicio posible, o las dos cosas.

El surgimiento de las alianzas y sociedades estratégicas ha afectado la influencia de *keiretsus* como Sumitomo. Las empresas, al constituir alianzas, pueden fortalecer su capacidad para competir con Sumitomo.

LA GLOBALIZACIÓN EN DIFERENTES CULTURAS

En última instancia, el éxito de una EMN depende, con frecuencia, de su capacidad para encajar en la composición social producto de los valores y la cultura de otro país. Esto es especialmente importante en el caso de los gerentes que tienen que motivar y dirigir a empleados de diferentes culturas, con distintos conceptos de los formalismos y la cortesía, incluso con diferentes ideas sobre la hora en que debe empezar una junta convocada para las 10:00 a.m.[49]

gerente etnocéntrico: Actitud que asume que las prácticas administrativas del país de origen son superiores a las de otros países y que éstas se pueden exportar al mismo tiempo que los bienes y servicios de la organización.

gerente policéntrico: Actitud de que las políticas de administración de un país extranjero son mejor entendidas por su propio personal administrativo y que, por tanto, la organización local debe depender de las oficinas en el exterior.

gerente geocéntrico Actitud que acepta las similitudes y las diferencias de las políticas administrativas nacionales y extranjeras y, por tanto, trata de encontrar un equilibrio con aquellas que resultan más efectivas.

LOS GERENTES Y LOS PREJUICIOS

Muchas veces, el hecho de tratar con empleados de otros países obliga a los gerentes a enfrentar sus propios prejuicios. Howard Perlmutter y David D. Heenan han identificado tres actitudes básicas adoptadas por los gerentes de compañías internacionales: la etnocéntrica, la policéntrica y la geocéntrica.[50] Los **gerentes etnocéntricos** consideran que los países extranjeros y sus habitantes son inferiores a los de su país de origen. Estos gerentes piensan que las prácticas del país de origen se pueden exportar, al mismo tiempo que sus bienes y servicios. El **gerente policéntrico** considera que todos los países son diferentes y difíciles de entender. Estos gerentes suelen dejar solas sus oficinas en el extranjero, en la creencia de que los gerentes locales seguramente entenderán mejor sus propias necesidades. Los **gerentes geocéntricos** reconocen las similitudes y las diferencias existentes de un país a otro. Estos gerentes tratan de recurrir a las técnicas y las prácticas más eficaces, independientemente de su origen.

Las empresas con intereses en el exterior probablemente contarán con gerentes que tienen estas tres perspectivas. Perlmutter y Heenan piensan que la actitud geocéntrica es la más conveniente para los gerentes de empresas multinacionales, pero también es la más difícil de aprender y aceptar.

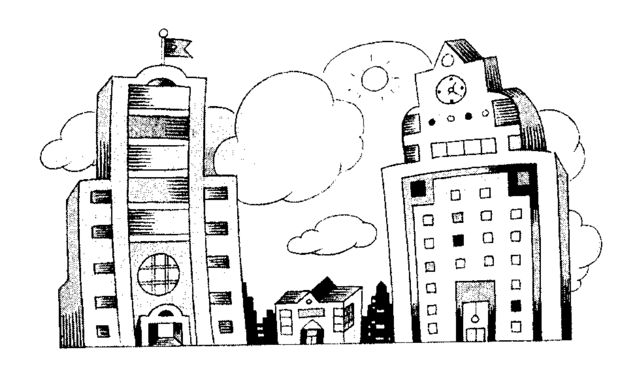


FRANQUICIAS EN EL EXTRANJERO. Dairy Queen es uno de entre varios nombres de negocios conocidos que se pueden encontrar en todo el mundo. Las franquicias son una de las formas que más usan las empresas estadounidenses para expanderse en los mercados internacionales.

LA MUJER EN LA FUERZA DE TRABAJO INTERNACIONAL

A partir de los años cincuenta, en Estados Unidos, la perspectiva del lugar que ocupa la mujer en el trabajo y en la sociedad ha registrado cambios profundos. Antes, nuestra cultura ligaba, básicamente, a los hombres con la vida pública o laboral y a las mujeres con la vida privada y hogareña. La sociedad patriarcal y las propias mujeres empezaron, poco a poco, a cambiar de actitud y de valores respecto al papel de la mujer en la sociedad. El movimiento feminista, la necesidad económica y los muchos caminos abiertos por las leyes y los casos incoados ante la corte permitieron que una cantidad considerable de mujeres tuvieran acceso a los estudios y el empleo. La mujer empezó a redefinir su papel en la sociedad, y la sociedad tuvo que adaptarse; aunque no con cierta resistencia por parte de hombres y mujeres conservadores. El avance real logrado por la mujer, dada su casi ausencia en los niveles de la alta dirección, es discutible, pero pocos negarán que, ahora, las estadounidenses tienen muchas más opciones que hace 40 años.

Sin embargo, en la administración internacional, las mujeres muchas veces encuentran indicios abrumadores de un pasado más patriarcal. Las ejecutivas pueden enfrentar muchas complicaciones en su trato directo con empresas de Asia y el Oriente. En estas culturas, la tradición excluye a la mujer o la considera incapaz de ocupar puestos de autoridad fuera del hogar. En algunos casos, empresarios de Asia y el Oriente Medio se han negado a trabajar con empresarias estadounidenses. Sin embargo, en muchas otras situaciones, los empresarios locales han trabajado muy bien con las empresarias extranjeras, al parecer "haciendo una excepción" por tratarse de extranjeras, excepción que todavía no están dispuestos a hacer con sus propias esposas e hijas.



LA PEQUEÑA EMPRESA EL BMM DEMUESTRA QUE LOS PRÉSTAMOS A LAS PEQUEÑAS EMPRESARIAS SON UN BUEN NEGOCIO[51]

En la Conferencia del Año Internacional de la Mujer de las Naciones Unidas, celebrada en 1975 en la ciudad de México, se señaló que las mujeres realizaban más del 65 por ciento del trabajo del mundo, pero que obtenían apenas 10 por ciento del ingreso y poseían menos del 1 por ciento de los bienes. Michaela Walsh, que había asistido en calidad de observadora por parte del Fondo de los Hermanos Rockefeller, se reunió con un grupo de delegadas para discutir cómo podrían ayudar a las mujeres a superar los obstáculos jurídicos, financieros y culturales que les impiden lograr la autosuficiencia económica. Decidieron establecer una organización que ayudaría a las mujeres que tenían capacidad empresarial, pero que carecían de capital inicial y de habilidades gerenciales para erigir negocios fructíferos.

La organización que visualizaron, el Banco Mundial de la Mujer, fue constituida en 1979, sujeta a las leyes de Holanda (para confirmar su identidad internacional), "para avanzar y promover la plena participación de las mujeres y sus familias en la economía local y la global". Walsh obtuvo aportaciones por 250,000 dólares de las Naciones Unidas y el gobierno de Estados Unidos para cubrir los costos iniciales y consiguió 10 millones de dólares de capital por medio de contribuciones particulares.

En muchas partes del mundo, incluso Estados Unidos, las mujeres tienen problemas para conseguir créditos bancarios para realizar sus ideas mercantiles. Nancy Berry, presidenta del BMM, explica:

—La mayor parte de los banqueros comerciales siguen pensando que un hombre con traje y chaleco, idependientemente de su calificación crediticia, es mejor riesgo de crédito que una mujer pobre, negra, morena, amarilla o blanca.[52]

Es más, muchas mujeres carecen de garantías suficientes para respaldar los créditos que necesitan para iniciar sus negocios. El BMM pretendía romper este problema circular, de tal manera que las mujeres pudieran participar como miembros completos de la comunidad empresarial.

—La idea es ayudar a las mujeres para que tengan acceso a las finanzas, los negocios, los mercados y los bancos —explica Ela Bhatt, presidente del Banco Mundial de la Mujer. Significa ayudar a la mujer, conforme se requiera, para que tenga acceso al sistema bancario formal.[53]

A partir de 1993, las afiliadas al BMM de 51 países habían otorgado más de 500,000 pequeños créditos a mujeres pobres. La tasa de reembolso de estos créditos arroja la asombrosa cantidad del 95 por ciento, mejor récord de pista que el de la mayor parte de los bancos comerciales importantes. Aunque el monto del préstamo promedio, al parecer, es insignificante (poco más de 200 dólares), los préstamos tienen un impacto inmenso en la vida de las prestatarias y sus comunidades. Por ejemplo, un pequeño prástamo de 300 dólares otorgado a un grupo de 12 mujeres en Uganda, para formar una cooperativa agrícola, en última instancia benefició a más de 100 mujeres, hombres y niños de su villorrio porque aumentó la producción y el ingreso. El BMM abarca una amplia gama de intereses, desde dar a una mujer de Maine dinero para cultivar las hierbas necesarias para sus infusiones y tónicos, hasta prestar dinero para que una mujer pueda comprarse un carrito para vender vegetales en un mercado de India. El BMM ha ayudado, en forma directa, a que unas 250,000 mujeres de todo el mundo inicien sus negocios y, en forma indirecta, ha llegado a muchas más. ◆

LOS ESTUDIOS DE HOFSTEDE

Geert Hofstede, el académico holandés estudioso de la administración, realizó estudios en 40 países y llegó a ciertas conclusiones sobre la relación entre el carácter nacional y la motivación de los empleados.[54] Llegó a la conclusión de que los pueblos difieren mucho y que estas variaciones son bastante contrarias a las reglas para el ejercicio efectivo de la administración, basada en teorías y personas occidentales. Hofstede habla de cuatro dimensiones que, en su opinión, describen aspectos importantes de una cultura nacional.[55]

1. *El individualismo contrapuesto al colectivismo* mide la relación de una persona con otras, así como el deseo de libertad personal en comparación con la necesidad de tener nexos sociales.
2. *La distancia del poder* evalúa la forma en que una sociedad concreta maneja la desigualdad de las personas. En un extremo de la escala se encuentran los países y los pueblos que reducen la desigualdad en la medida de lo posible. En el otro extremo están las culturas que aceptan y apoyan los grandes desequilibrios de poder, estatus y riqueza.
3. *La evasión de la incertidumbre* mide la forma en que una sociedad enfrenta la incertidumbre del futuro. Una sociedad que no evita mucho la incertidumbre es una que no se siente amenazada por la incertidumbre del futuro y que suele ser tolerante y segura. Una cultura que evita mucho la incertidumbre, por otra parte, trata de superar la incertidumbre futura desarrollando instituciones jurídicas, tecnológicas y religiosas que producen seguridad y evitan los riesgos.
4. *La masculinidad contrapuesta a la femineidad* se refiere a la rigidez de los roles de los sexos. Hofstede define a una sociedad como masculina si los roles sociales tienen muchas divisiones debido al sexo y como femenina si estas divisiones son relativamente pocas. Otro enfoque diría que la masculinidad y la femineidad se refieren a las diferencias de posiciones con relación a la cantidad y calidad de vida: la masculina se refiere al país que se orienta a la imposición y a la adquisición de dinero y bienes materiales, mientras que la femenina se refiere a la que propende a preocuparse por los demás y por la calidad de vida.

Hofstede, dadas las diferencias que encontró entre los países, es de la opinión que no sería muy realista esperar que un solo enfoque administrativo puede ser aplicable en todo el mundo.

APLICACIÓN DE CONCEPTOS JAPONESES EN EL EXTERIOR

Aunque Hofstede ha manifestado sus dudas en cuanto a que las prácticas administrativas estadounidenses/occidentales se puedan aplicar en otros países, algunos observadores están sumamente emocionados por la eficacia de las prácticas japonesas. El estudio de la "administración japonesa" estuvo muy de moda durante los años ochenta.

William G. Ouchi es uno de los que han estudiado las empresas japonesas, con la esperanza de encontrar soluciones para algunos problemas estadounidenses.[56] La tabla 5-2 enumera algunas de las características que encontró y que diferencian a las organizaciones japonesas de las estadounidenses.[57]

Estas diferencias de las características de las organizaciones se refieren a diferencias en el comportamiento de los directivos. Sobra decir que existen grandes diferencias en la forma individual de actuar de los directivos japoneses; sin embargo, también hay una serie de formas en que, al parecer, el directivo japonés *promedio* difiere del directivo estadounidense promedio. En general, los directivos japoneses parecen preocuparse más por las implicaciones de sus decisiones y actos, a largo plazo, así como estar más dispuestos a hacer sacrificios en el presente para obtener beneficios futuros. Asimismo, es más probable que

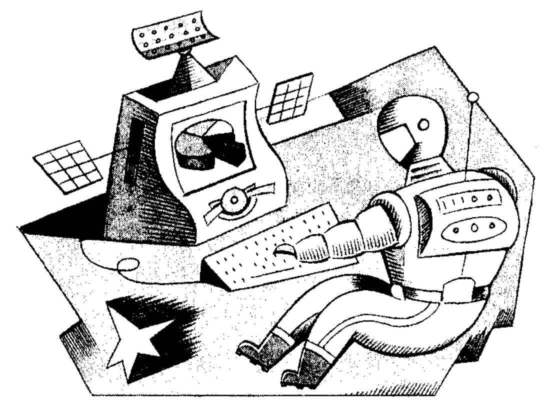
TABLA 5-2 **Características de las organizaciones japonesas y estadounidenses**

ORGANIZACIONES JAPONESAS	ORGANIZACIONES ESTADOUNIDENSES
Empleo vitalicio	Empleo de corto plazo
Evaluación y promoción lentas	Evaluación y promoción rápidas
Trayectorias de carreras no especializadas	Trayectorias de carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Decisiones colectivas	Decisiones individuales
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés holístico	Interés segmentado

Fuente: William G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981), p. 58.

fomenten la participación de los subordinados en la toma de decisiones y que acepten y reconozcan las sugerencias hechas por éstos. En parte debido a esta participación, es menos probable que tomen decisiones rápidas y unilaterales. Además, la comunicación entre gerentes y subordinados es más directa y sutil que en Estados Unidos. Los directivos se esfuerzan por no avergonzar a los compañeros de trabajo en público ni en privado. Llegan a conocer muy bien a los compañeros de trabajo en lo particular y manifiestan preocupación por su bienestar afuera del centro de trabajo.

Las interpretaciones de Ouchi y otros ofrecieron información muy valiosa sobre lo que hacían los directivos japoneses día con día. En fechas más recientes, algunos observadores han llegado a la conclusión de que lo que interpretaron, al principio, como un estilo administrativo singular de la cultura japonesa también es usado, con éxito, por directivos de muchos otros países. La "administración japonesa" más bien podría ser interpretada como una forma de administración que se puede aplicar, en general, a muchos países, quizá todos, a las industrias y a las compañías; un estilo de "administración global".[58]



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

CÓMO LOGRAR LA PROXIMIDAD GLOBAL[59]

Las organizaciones del mañana podrían aprender de la comunicación en la economía global con base en lo que está ocurriendo hoy en VeriFone. Esta empresa de California fabrica las pequeñas terminales para tiendas, en las que se leen las tarjetas de crédito, y maneja las redes que ofrecen la autorización de las compras. En VeriFone, la globalización de los negocios, en todos sus aspectos —proximidad, ubicación y actitud— adquiere un nuevo significado.

La importancia de la proximidad física con los clientes era parte de la visión original de William Melton, fundador de la compañía. Por tanto, además de tener actividades importantes en California, Honolulu, India y Taiwán, VeriFone cuenta con oficinas más pequeñas en 25 lugares repartidos por todo el mundo, colocando a todos sus clientes a una distancia razonable. Además, alrededor de la tercera parte de los empleados se pasan más de la mitad de su tiempo viajando. Incluso el personal técnico viaja, para revisar los detalles de sus actividades con los clientes. Todos estos contactos rinden su fruto:

—Tengo tentáculos mercadotécnicos en todas partes —presume Hatim Tyabji, el director ejecutivo. No existe posibilidad alguna de que no sepamos lo que ocurre, antes que nuestros clientes.

El propio Tyabji visita a todos los prospectos y clientes importantes, incluso a muchos pequeños, con cierta regularidad.

Al parecer, todos estos viajes se contrapondrían a otra parte de la visión original de Melton: que todos sus empleados interactúen y compartan información en forma constante. El aprovechamiento creativo, al máximo, de las redes de computadora y las computadoras portátiles ha sido la solución. El correo electrónico y las bases de datos en línea ahora permiten a todo el mundo una "proximidad virtual".

—No importa en absoluto si estoy en las oficinas centrales o no —comenta Tyabji, señalando su computadora portátil, y explica, ésta es mi oficina.

Casi todo el personal de VeriFone está en línea, casi todo el tiempo. De hecho, los empleados nuevos reciben sus computadoras portátiles antes que sus escritorios y se reportan constantemente, desde habitaciones de hotel, aeropuertos, reuniones, o dondequiera que se encuentren. Para los empleados de VeriFone, el correo E es algo tan natural como hablar. Los administradores de VeriFone reciben un promedio de 60 mensajes al día por medio del sistema de correo-VAX de la compañía y de la red de comunicación Internet, que vincula a todos los empleados. Los empleados contestan sus recados, VeriFone no tiene secretarias. De hecho, la correspondencia normal en papel está prohibida internamente. A los clientes también se les sugiere que usen correo E, pero cuando se recibe correspondencia en papel, se envía por la noche a los empleados que están viajando, en lugar de que se quede esperando en sus escritorios. Nada se queda en los escritorios de VeriFone esperando a que los empleados regresen a su oficina.

A la maestría de VeriFone en la comunicación global se suman las formas creativas que ha encontrado para usar la red de comunicación. Casi todos los procesos laborales de VeriFone se realizan y distribuyen electrónicamente con el objeto de acelerar las actividades y de aprovechar la experiencia al máximo. Además, los empleados de VeriFone están a minutos de la asesoría de expertos. Por ejemplo, un vendedor que está realizando una negociación difícil con un cliente, puede aprovechar un respiro para enviar una descripción del problema por medio de su computadora portátil. Al poco tiempo, una serie de administradores le contestarán ofreciendo sus consejos.

Se suele pensar que los usos horarios internacionales son un problema para hacer negocios, pero no es el caso de VeriFone. VeriFone ha inventado una manera para sacar provecho de la diferencia de los usos horarios. Por ejemplo, cuando llega la hora de salida de un grupo de una oficina que está trabajando en un proyecto donde el tiempo es crucial, el grupo entrega todo, desde las especificaciones de ingeniería hasta los datos de los clientes, a un grupo sujeto a un uso horario que puede estar hasta ocho horas antes del mismo día. Al transferir el trabajo de San Francisco a Taipei y a Londres y después de regreso a San Francisco, VeriFone puede trabajar en un proyecto las 24 horas del día, sin necesidad de trabajar horas extra. Una ventaja de este enfoque es que permite responder a las convocatorias con gran rapidez. Hace poco, VeriFone ganó 80 por ciento de un negocio de un consorcio de bancos alemanes, porque presentó su oferta a los pocos días de que los bancos habían anunciado su convocatoria. Todos los demás cotizantes tuvieron que pelear por el 20 por ciento restante.

La red de comunicaciones también permite a los empleados tener acceso a importante información sobre embarques, registros, ingresos, datos detallados del personal, programas de viaje de todo el personal, orden de los pedidos, avance de las ventas y artículos de interés reunidos de diversas fuentes noticiosas. Aunque, al principio, esta perspectiva mundial de una comunicación instantánea, de datos compartidos y de colaboración laboral produce un choque cultural en muchos recién llegados, las ventajas son muy evidentes.

—Si a un personal adecuado se le proporciona el tipo de instrumentos que le hemos dado a nuestro personal—dice Tyabji—, entonces lo único que resta por hacer es quitarse de su camino.

Aun cuando la tecnología de la comunicación nos lleve aceleradamente a la "supercarretera de la información", surge la gran duda de cómo aprovecharla con más eficacia. La tecnología que usan los empleados de VeriFone ni siquiera es ya de punta, pero ellos la aprovechan muy bien usándola plena y creativamente. VeriFone nos da una idea somera de cómo tendremos que volver a considerar la comunicación y la oficina del siglo XXI.

—Otras compañías tienen exactamente lo mismo que nosotros —dice Tyabji—, pero no saben cómo usarlo.

CONCLUSIÓN

LA TENDENCIA HACIA UNA BANCA INTERNACIONAL

A efecto de enfrentarse a la dinámica cambiante de la banca nacional e internacional, Sumitomo, con sede en Japón, decidió establecer sucursales internacionales. El banco tuvo gran participación en compras apalancadas y en fusiones y adquisiciones en Estados Unidos y Europa. Fue asesor de Yamanouchi para la adquisición de Shaklee, con sede en San Francisco, con un costo 395 millones de dólares, y arregló el financiamiento japonés para que Campeu comprara la cadena Federated Department Stores; además obtuvo una cuota de 2.5 millones de dólares, por el compromiso de crédito de Paramount para la fallida oferta por Time, Inc. Sumitomo también desempeñó un papel integral cuando impulsó la mayor participación japonesa en la conformación de la política fiscal internacional.

En 1986, el banco realizó una adquisición, grande y agresiva, para sí mismo: 12.5 por ciento de Goldman, Sachs & Company, un banco de inversión de Nueva York. Muchos banqueros están intrigados por la jugada, pues el papel de Sumitomo está limitado estrictamente por el Consejo de la Reserva Federal. La Reserva ya ha expresado preocupación de que el arreglo podría erosionar más la Ley de Glass-Steagall, que separa a la banca comercial de la banca de inversión. Sumitomo no puede aumentar su participación en Goldman, Sachs, no puede desempeñar un papel administrativo ni tomar parte en coinversiones con Goldman, Sachs. Sin embargo, la relación es importante porque Sumitomo necesita meter un pie, cuando menos tentativamente, en Estados Unidos para seguir el ritmo de la creciente globalización de los negocios. La compra de Sumitomo también refleja una serie de las razones que explican por qué las EMN optan por inversiones internacionales.

Por ejemplo, ante un mercado nacional más competitivo y de menor crecimiento, Sumitomo ha acudido a las empresas internacionales para obtener una tasa de rendimiento más alta sobre sus inversiones y para aumentar su participación en el mercado bancario mundial. Además, incluso la adquisición parcial de Goldman, Sachs está indicando que Sumitomo tiene el proyecto de convertirse en una fuerza de peso en la banca internacional.

RESUMEN

1. Identifique los diferentes aspectos de la globalización.

La globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de la mayor parte de las empresas. La globalización se refiere a una nueva perspectiva, o actitud, de las relaciones con las personas de otros países. La globalización se refiere a relaciones empresariales, realizadas a través de las fronteras internacionales, con un alcance, forma, cantidad y complejidad sin precedente.

2. Explique el significado de la competitividad y su importancia.

La competitividad, la posición de un competidor con relación a otros, se puede referir a una organización o un país. La globalización ha reforzado el papel de los gobiernos y su influencia en la competitividad de los países. Los gobiernos pueden influir en la competitividad por medio del clima económico, las instituciones y las políticas.

3. Explique la evolución de la historia de la globalización de las empresas.

El ritmo de la internacionalización empezó a acelerarse después de la Segunda Guerra Mundial, cuando una economía estadounidense firme y los avances tecnológicos en la comunicación y el

transporte permitieron la adquisición y la administración de activos en el exterior. Hacia finales de los años sesenta, sin embargo, el crecimiento económico de Europa y Japón había generado competidores contra las empresas estadounidenses. Esta competencia ahora también procede de los socios comerciales de América del Norte, Canadá y México, y de los llamados "cuatro tigres": Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán.

4. **Exponga las condiciones básicas que deben tomar en cuenta los gerentes para globalizar sus actos.**

Las relaciones de los negocios globales están sujetas a un sinnúmero de condiciones económicas, políticas y tecnológicas que varían de un país a otro. Sobre todo, el administrador global debe tener paciencia para el desenvolvimiento de las relaciones empresariales globales. Esto se debe, primordialmente, al hecho de que la globalización ha reunido ha pueblos cuyas culturas han sido diferentes durante siglos, o quizá milenios.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué significa la globalización para los gerentes?
2. ¿Qué significa la competitividad para los gerentes y los funcionarios de gobierno?
3. ¿Cómo influyen los actos del gobierno en la competitividad de las empresas y los países?
4. ¿Qué cambios políticos y económicos recientes han alterado sobremanera el ámbito de los negocios globales?
5. ¿Qué diferencia existe entre la inversión de cartera y la inversión directa?
6. ¿Cuáles son algunas de las influencias positivas de las corporaciones multinacionales?
7. ¿Por qué resulta atractiva la actividad empresarial internacional para algunas organizaciones?
8. ¿Cuáles son los pasos para llegar de una participación mínima en negocios globales a una participación significativa?
9. ¿Por qué son importantes las diferencias culturales para las organizaciones que compiten globalmente?
10. ¿Por qué podrían surgir nuevos tipos de organizaciones para realizar negocios globales?

TÉRMINOS CLAVE

Globalización
Competitividad
Ventaja competitiva
Inversión en cartera
Inversión directa
Empresa multinacional
Infraestructura
Exportaciones
Licencias
Franquicias
Riesgo compartido (join venture)
Sociedad estratégica global
Gerente etnocéntrico
Gerente policéntrico
Gerente geocéntrico

PIER 1 SE EXPORTA, CON ÉXITO, A LOS MERCADOS EXTERIORES[60]



Infinidad de empresas han enfrentado el reto de exportar las tiendas detallistas de Estados Unidos al exterior y han fracasado. Sin embargo, Pier 1 piensa triunfar. Con una estrategia bien concebida y racional, la tienda de novedades, que tiene 31 años y vale 700 millones de dólares, ha salido al exterior con The Pier en el Reino Unido y está proyectando aumentar su expansión internacional durante los próximos años.

En el centro de la estrategia de Pier 1 para salir al extranjero está un claro enfoque hacia los clientes, que también guía la estrategia nacional de la compañía. Según Adrian Long, director de comercialización, Pier 1 tiene la tradición de "moverse con sus clientes". Conforme el cliente ha ido madurando, Pier 1 también lo ha hecho.

Sin embargo, parece que las oportunidades en Estados Unidos están disminuyendo. Las ventas sólo subieron 7 por ciento de 1991 a 1992, en comparación con las tasas de crecimiento de dos dígitos hacia finales de los años ochenta. Pier 1 no piensa abandonar sus actividades domésticas —de hecho, la compañía proyecta abrir 300 tiendas nuevas en los próximos 10 años—, pero está dirigiendo la mirada, activamente, al exterior en busca de oportunidades más emocionantes. The Pier en el Reino Unido es apenas el primer paso, seguido por dos tiendas en Puerto Rico, que se abrieron en 1993. En la lista, siguen tiendas en México y Centro y Sudamérica. Al mismo tiempo, la compañía está dirigiéndose, ávidamente, al Lejano Oriente en busca de más posibilidades. Para el año 2000, Pier 1 espera contar con unas 250 tiendas en el extranjero, además de Estados Unidos y Canadá.

Pier 1 no se está expandiendo en el exterior a ciegas. Para protegerse de riesgos, la compañía está trabajando básicamente mediante ciertos mecanismos, por ejemplo, los riesgos compartidos y las licencias, que reducen al mínimo la exposición a riesgos. Pier 1 sólo es dueña del 50 por ciento de The Pier en el Reino Unido.

Con miras a ser competitiva en los mercados exteriores, Pier 1 ha aplicado varios cambios importantes a su estrategia internacional, sobre todo con relación a su mezcla de productos. En el Reino Unido, Pier 1 está ofreciendo productos más a tono con los gustos locales. El tamaño y la distribución de las casas europeas dictan otras necesidades. Por ejemplo, como los armarios empotrados y tipo vestidores son raros en el Reino Unido, los guardapolvos para armario se venden muy bien ahí. Por otra parte, como las casas europeas suelen ser más pequeñas que las estadounidenses, los muebles que se venden en el mercado de Estados Unidos, por ejemplo las mesillas de noche, son demasiado grandes y es preciso modificarlos o descontinuarlos.

El gusto por los colores también varía en el extranjero, debido a la calidad de la luz del exterior. En el Reino Unido tienden a prevalecer colores cálidos, como amarillos claros, verdes cálidos y duraznos. En climas más cálidos, como los de España y Grecia, sin embargo, los blancos, azules eléctricos, amarillos brillantes y rojos suelen ser los preferidos.

Por cuanto se refiere a otros artículos, Pier 1 está viendo que tendrá que adaptarse a una serie de apetitos culturales. En el Reino Unido, los artículos hindúes se venden muy bien debido a la larga historia del comercio entre estos dos países.

A pesar de esta atención a los detalles culturales, Pier 1 reconoce que su empresa no se reduce a los artículos concretos que están en los anaqueles, sino, más bien, que la empresa se centra en la experiencia de compra que ofrece, reforzada por mercancía colorida y exótica. Por consiguiente, Pier 1 puede seguir siendo fiel a su papel central, sin tener que ofrecer los mismos artículos en todas las tiendas del mundo.

—Uno puede pasarse el resto de la vida sin entrar jamás en una tienda de Pier 1, porque no vendemos nada que sea necesario tener —dice Marvin J. Girouard, su presidente.[61]

No obstante, los artículos son tan atractivos que el cliente, muchas veces, no puede evitar comprar algo.

La clave del éxito internacional de Pier 1 radica en acercarse a los consumidores en el extranjero, ambición que encaja totalmente con su estrategia doméstica. Pier 1 se debe aclimatar a las culturas en las que se ubican sus tiendas nuevas, para así deter-

minar qué consideran exótico y llamativo esos clientes, para que las nuevas tiendas de Pier 1 puedan llevar artículos poco comunes para esas culturas, vendidos a precios módicos y exhibirlos de manera integrada, como hacen las tiendas de Estados Unidos, con tanto éxito, con los artículos que los estadounidenses consideran únicos.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué riesgos enfrentó Pier 1 cuando se volvió internacional?
2. ¿Cómo manejó los riesgos?
3. ¿Qué problemas se presentarían si Pier 1 decidiera abrir tiendas en Japón?

CASO PARA ANÁLISIS

DE REGRESO A SUDÁFRICA: ¿UN RIESGO DEMASIADO GRANDE?[62]

Sudáfrica ha sido despreciada por los mercados mundiales debido a que practica la represión racial del *apartheid*. A mediados de los años ochenta, muchos países del mundo impusieron sanciones económicas para protestar por el *apartheid* y, en consecuencia, montones de compañías se deshicieron de todos sus intereses económicos en Sudáfrica. Entre 1985 y 1990, 209 compañías de Estados Unidos vendieron o cerraron sus oficinas y subsidiarias en Sudáfrica. Se ha enviado un mensaje clarísimo: el *apartheid* no será tolerado.

Conforme una empresa tras otra se salían de Sudáfrica, las sanciones empezaron a cobrar su precio. El Partido Nacional, que había dominado el gobierno desde 1948, empezó a darse cuenta de que Sudáfrica no podría sobrevivir a menos de que optara por la democracia. Después de años de fomentar la exclusividad racial y de alentar la concentración de la riqueza en manos de unos cuantos elegidos (blancos), el Partido Nacional empezó a reformarse.

Un paso hacia las reformas fue la liberación de Nelson Mandela, después de 27 años de cárcel. Mandela era presidente del Congreso Nacional Africano (CNA), principal opositor del Partido Nacional. El CNA, que luchó contra el Partido Nacional durante casi 50 años, fue fundado en 1912 como una antesala liberal para la democratización de Sudáfrica. Al principio por medios lícitos y después por medio de la insurrección armada, el CNA pretendía derrocar al gobierno racista creado por el Partido Nacional. Por tanto, la liberación de Mandela señaló un primer paso hacia una Sudáfrica integrada racialmente.

Conforme una reforma más amplia iba arraigándose en Sudáfrica, los gobiernos de muchos países decidieron levantar las sanciones económicas que habían impuesto. Pero aunque los gobiernos nacionales daban luz verde para que las empresas reinvirtieran, muchos gobiernos locales seguían oponiéndose. Por ejemplo, en Estados Unidos, el entonces presidente Bush levantó la prohibición de inversiones estadounidenses en Sudáfrica en julio de 1991. No obstante, alrededor de 140 gobiernos locales y estatales siguieron imponiendo sanciones contra las empresas con posesiones en Sudáfrica. Es más, aunque parecía que Sudáfrica se dirigía hacia la democracia, el país seguía padeciendo alteraciones y violencia por motivos políticos. Las luchas políticas y las confrontaciones frecuentes y violentas que resultaban de ello, ponían en peligro el futuro de Sudáfrica.

Entonces, en septiembre de 1993, se dio un paso verdaderamente gigantesco para la unidad sudafricana: negociadores constitucionales, del Partido Nacional y del CNA, se reunieron en Johannesburgo para constituir el Consejo Ejecutivo de Transición (CET). El CET establecía un gobierno bipartita que dirigiría al país mientras se realizaban elecciones plurirraciales, el año siguiente. Sudáfrica anunció que sostendría las primeras elecciones verdaderamente democráticas de su historia el 27 de abril de 1994. El gobierno elegido por medio del voto sería autor de una nueva constitución basada en los ideales de la democracia, la igualdad y la unidad nacional.

Habiéndose iniciado una verdadera reforma, Mandela se dirigió a las Naciones Unidas: "Pensa-

mos que ha llegado el momento de que la comunidad internacional levante todas las sanciones económicas contra Sudáfrica".[63] Con estas palabras, Mandela anunció un nuevo inicio para Sudáfrica.

—Antes [de este anuncio] Sudáfrica era intocable —afirmó William Moses, analista en jefe de Investor Responsibility Research Center (IRRC)—. Uno tenía que saber que iba a ganar muchísimo dinero y tener un interés desbordado en el mercado, porque uno tenía a todos los opositores del *apartheid* en su contra y al estado en su contra.[64]

Moses pronosticó que todas las sanciones locales que quedaban contra la inversión en Sudáfrica estarían levantadas para 1994.

—No existe una verdadera resistencia —dijo—. Es sólo cuestión de encontrar la manera de darle la vuelta.[65]

Al desaparecer el estigma económico y social, Sudáfrica está abierta a los negocios otra vez. A pesar de una profunda recesión, el país tiene mucho a su favor. Por ejemplo, cuenta con innumerables recursos naturales. Sudáfrica contiene 44 por ciento de las reservas de oro del mundo, 69 por ciento de los metales de platino y 25 por ciento de los diamantes. Además, Sudáfrica cuenta con una infraestructura bien desarrollada de modernas telecomunicaciones, aeropuertos, ferrocarriles y puertos, que facilitan el hecho de que las compañías establezcan oficinas y subsidiarias. Además, el PNB del país, superior a los 70 mil millones de dólares, superior al de todos los demás países africanos juntos, es muestra de su poder adquisitivo. Pero, lo más importante, Sudáfrica está situada, geográficamente, como un posible trampolín para las compañías que quieren expanderse en ese continente.

Varias compañías de Europa y Asia, reconociendo estos beneficios, han empezado a tomar medidas para volver a entrar en el mercado sudafricano. De hecho, los comercializadores de aparatos electrónicos de consumo, de Japón y Corea del Sur, han estado compitiendo activamente para lograr poner un pie en el creciente mercado sudafricano para la tecnología avanzada, con un valor de 2.4 mil millones de dólares. En particular, el mercado para productos como televisores y teléfonos, negados a los negros durante los años del *apartheid*, resulta especialmente grande. Empresas como Daewoo de Corea del Sur y Sony de Japón están tratando de moverse con rapidez para aprovechar la nueva demanda.

Resulta raro, sin embargo, que las empresas estadounidenses se hayan visto lentas para reingresar a Sudáfrica.

—Estados Unidos está despertando tarde ante este mercado, comentó Tony van der Schuyf, director de Products Laboratory, empresa nueva de Johannesburgo, dedicada a las investigaciones de mercado.[66]

Esto es especialmente raro si se toma en cuenta la presencia de varias ventajas centrales que tendrían las empresas estadounidenses en particular en Sudáfrica.

—Los sudafricanos hablan inglés, pueden comprar comida y probablemente tienen a los productos estadounidenses en mejor estima que la mayoría de los estadounidenses —señaló Moses—. Conocen nuestras marcas y están ansiosos de comprarlas. Sudáfrica no ha salido de su atraso aún, pero evidentemente es un mercado que podría ser muy, pero muy, lucrativo.[67]

Mientras las compañías estadounidenses titubean, los competidores extranjeros están logrando importantes avances en el mercado sudafricano y amenazando la capacidad de las compañías estadounidenses para alcanzarlos jamás.

Sin embargo, las compañías estadounidenses no están dispuestas a pasar por alto el volátil clima político que sigue existiendo.

—Hay potencial para una guerra civil muy cruenta y, mientras no se resuelva eso, existen razones de peso para que la gente sea cautelosa —comentó Douglas Templeman, vicepresidente de Parsons Environmental Corp.[68]

Parsons es una empresa dedicada a la ingeniería y la construcción, con un valor de 1.6 mil millones de dólares, y reconoce el inmenso potencial que implica dirigirse a un país que tiene una necesidad desesperada de viviendas nuevas y de ingeniería ambiental, pero no está dispuesta a aceptar los riesgos implícitos.

—El escenario político está muy pesado y es impredecible —comentó Templeman—. Nosotros tenemos claro que cuando se llegue a una solución política estable, si llega, entonces Sudáfrica será un mercado verdaderamente atractivo.[69]

H. J. Heinz, que ha venido siguiendo cuidadosamente a los 40 millones de consumidores sudafricanos durante cierto tiempo, también adoptó una posición de "esperar para ver lo que pasa" y ha dicho que no invertirá mientras Sudáfrica no sea una "entidad política estable con un gobierno mayoritario".[70] Stanley Works, que se salió de Sudáfrica en 1986, está abordando la situación incluso con más cautela.

—No tenemos prisa para entrar en una zona que representa problemas para los empleados y, de hecho, es muy inestable, dice Patricia McLean, gerente de comunicaciones sociales de Stanley.[71]

Parsons, Heinz y Stanley Works manifiestan la preocupación de muchos negocios estadounidenses, pero no de todos. Empresas como Microsoft, Lotus,

Federal Express y Pillsbury ya han hecho muchos esfuerzos por reinvertir, aunque a un ritmo inferior al de los competidores extranjeros. Según el IRRC, un total de 152 compañías de Estados Unidos contaban con empleados o inversiones directas en Sudáfrica para abril de 1994. No obstante, en su mayor parte, las empresas estadounidenses están optando por abrir una oficina de ventas... —o algo pequeño, en lugar de entrar a todo vapor con una fábrica —dijo Moses—. Eso tiene sentido casi siempre, abrir una oficina de ventas antes de abrir una fábrica. Pero en Sudáfrica existe la preocupación adicional de la estabilidad del país.[72]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cuáles son los factores que influyen en las decisiones de las empresas respecto a si deben invertir en Sudáfrica?
2. ¿Cómo influyen las inversiones en Sudáfrica en la competitividad global de las empresas?
3. ¿Qué papel desempeñan los tiempos para las inversiones en Sudáfrica?
4. ¿Está usted de acuerdo en que casi siempre es mejor abrir una oficina de ventas en una región nueva, antes de abrir una fábrica ahí? ¿Por qué?

CAPÍTULO 6

CÓMO INVENTAR Y REINVENTAR ORGANIZACIONES

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Entender la importancia de la pequeña empresa.
2. Definir el espíritu emprendedor.
3. Señalar la diferencia entre espíritu emprendedor y administración.
4. Explicar los rasgos psicológicos fundamentales de los emprendedores.
5. Comentar la importancia de reinventar las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

SI USTED LO CONSTRUYE, ELLOS VENDRÁN...[1]

"Si usted lo construye, ellos vendrán", decía la voz que escuchó el actor Kevin Costner en la película Field of Dreams, provocándolo para que hiciera el campo de beisbol que había soñado. La afirmación también refleja la filosofía de Howard Schultz, empresario restaurantero, presidente y director ejecutivo de Starbucks, empresa que se dedica a la venta de café de primera por medio de 300 tiendas y cafés en Estados Unidos. A partir de un sueño, Schultz tomó un negocio con ventas por 10 millones de dólares y lo convirtió en el molino y detallista de café especializado más grande del país. En 1992, Starbucks registró ventas por más de 90 millones de dólares y una tasa compuesta de crecimiento anual de 80 por ciento para los tres años pasados.

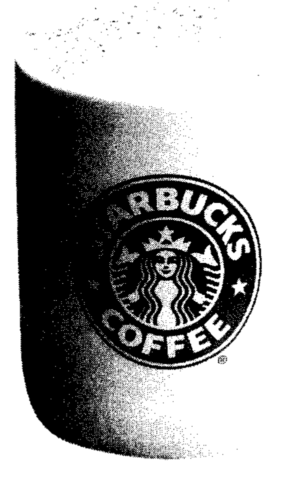
Starbucks, que debe su nombre al piloto de *Moby Dick* de Melville, arrancó en 1971 cuando tres jóvenes empresarios —Jerry Baldwin, Zev Siegl y Gordon Bowker— empezaron a vender café en grano en el mercado central de Pike en Seattle. Para 1982, se había convertido en una próspera empresa de Seattle, con cinco tiendas detallistas, un pequeño molino y un negocio mayorista que vendía café a los restaurantes locales. Ahí fue cuando Schultz recibió la invitación de entrar en el negocio. En esa época, Schultz era vicepresidente de operaciones para Estados Unidos, en Nueva York, de Hammarplast, una empresa sueca de artículos para el hogar. Con ganas de irse de Nueva York, Schultz aceptó administrar la comercialización y las ventas detallistas de Starbucks y él y su esposa hicieron las maletas y se cambiaron a Seattle.

Al poco tiempo de estar en Starbucks, Schultz empezó a sentirse decepcionado. Llevaba un año trabajando en la compañía y se encontraba en viaje de negocios en Italia, cuando le sobrevino una visión: Vio la posibilidad de una cultura estadounidense cafeinada.

—Vi la relación que existe entre la cultura italiana y el café y lo atractivo de la bebida —recuerda—. El italiano empieza el día en la barra del café y se encuentra ahí con sus amigos más tarde. Pensé que lo mismo podría ocurrir en Estados Unidos. Jamás se había hecho antes y nosotros podríamos hacerlo porque la calidad del café Starbucks es insuperable.

> *"El italiano empieza el día en la barra del café y después se encuentra ahí con los amigos..."*

Así empezó el romance de Schultz con el café. Schultz se sentía cada vez más frustrado porque lo que estaba haciendo en Starbucks no tenía nada que ver con lo que quería hacer: su sueño se había convertido en una obsesión. Schultz abandonó Starbucks. Preparó un plan comercial para una empresa nueva, incluso volvió a Italia para volver a ver su fuente de inspiración, en primera instancia. Recorrió café tras café, sin dejar de observar, meditar y soñar.



Así fue como Schultz abrió su primer café en abril de 1986 y lo llamó *Il Giornale*, por el periódico italiano. El café de inmediato tuvo éxito en Chicago. Servía café de Starbucks. Después, Schultz abrió un segundo Il Giornale en Seattle y un tercero en Vancouver. Un año después, Schultz compró Starbucks a sus ex patrones por unos 4 millones de dólares. Fusionó los negocios de los Il Giornale y Starbucks existentes, quitándoles el nombre Il Giornale y así fue como empezó el negocio de Starbucks como lo conocemos hoy.

En la actualidad, Starbucks abarca una serie de puntos de venta, desde quiosco en aeropuertos hasta pequeñas barras que sirven café exprés y enormes tiendas de 2,000 pies cuadrados, además de un negocio de pedidos directos por correo. Entre 1991 y 1992 las ventas aumentaron 61 por

ciento, a 93 millones de dólares. En 1993, la compañía manejaba más de 185 puntos de venta detallistas y abría tiendas nuevas a un ritmo de una por semana. La mayor parte de las tiendas se ubicaban en la costa occidental, aunque Starbucks había debutado en la costa oriental, en Washington, D.C.

La transformación que sufrió Starbucks a manos de Schultz se debió a un sueño y a correr un riesgo.

—En esa época teníamos muchos temores —recuerda su mujer—, pero sabía que si no corría el riesgo, jamás sería feliz.

La indomable búsqueda de la "felicidad" por parte de Schultz se ha traducido en un sonoro éxito. Al año de salir a la venta pública, las acciones de Starbucks saltaron de 17 a 40 dólares por acción.

—Pienso que Starbucks bien podría pasar de los mil millones de dólares en ventas para finales de decenio —dijo Christopher E. Vroom, analista de la casa de bolsa Alex, Brown & Sons, Inc.—. Starbucks está cambiando, ella sola, el concepto del café que tienen los consumidores. →

LAS ORGANIZACIONES vienen y se van. En el transcurso de la existencia de los autores de este libro, organizaciones como Pennsylvania Railroad, Nash, el Consejo de Aeronáutica Civil, la Liga Mundial de Futbol y Pan American World Airways han desaparecido del panorama. Otras han sido absorbidas por diversas organizaciones: People Express, los Colts de Baltimore, los Pilotos de Seattle y Republic Airlines son ejemplos que vienen al caso. En Estados Unidos, tan sólo el año pasado, se constituyeron alrededor de 600,000 empresas nuevas.[2] Si la historia nos sirve de guía, la mayor parte de ellas desaparecerán dentro de unos cuantos años. Por cada Howard Schultz existen muchas personas cuyo sueño jamás llega a ser realidad. Muchas organizaciones más están sufriendo cambios, mientras los gerentes luchan con cuestiones referentes a productos, mercados, formas de organización, presiones de la competencia mundial, etc. En pocas palabras, la historia de las organizaciones actuales es la historia de gerentes que inventan y reinventan organizaciones. Tal es el tema del presente capítulo.

LA PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña empresa desempeña un papel fundamental en nuestra existencia, porque gran parte de nuestra actividad económica personal se realiza en razón de personas que dirigen pequeñas empresas. Cada vez que le reparan su bicicleta, le cortan el cabello o le atiende su dentista, usted forma parte de la economía de la pequeña empresa. Lo mismo puede decirse cuando usted sale a comer algo por la noche, a una pizzería "Mom and Pop", compra el periódico matutino, o se dedica a buscar una tarjeta de felicitación para el día de la madre o del padre en una tienda de su localidad. El término **pequeña empresa** se refiere a negocios que tienen dueños y gerentes locales y, casi siempre, pocos empleados que trabajan en un solo lugar. Según la definición usada por el gobierno de Estados Unidos, una pequeña empresa es la que cuenta con menos de 500 empleados. Al tenor de esta definición, Starbucks era una pequeña empresa, aunque ya no lo es.

pequeña empresa:
Negocios que tienen dueños y administración locales y, con frecuencia, muy pocos empleados que trabajan en una sola ubicación.

Es fácil que la pequeña empresa pase inadvertida cuando se piensa en organizaciones mundiales y su administración. Usted no es el único que piensa en nombres de organizaciones grandes como IBM, Exxon y MTV antes que las que aparecen en la tabla 6-1, que identifica a las pequeñas empresas que están creciendo a mayor velocidad en Estados Unidos.[3] Sin embargo, *todo empieza* en la pequeña empresa. Analice los siguientes datos:

TABLA 6-1 **Las 10 empresas de mayor crecimiento según *Fortune*, 1993**

	VENTAS TASA DE CRECIMIENTO ANUAL 3-5 AÑOS	
1. WALLFLEET	243%	Líder en productos de alto rendimiento para redes de computación locales y de grandes áreas; se especializa en sistemas grandes y complejos.
2. BE AEROSPACE	207%	Fabrica asientos, hornos y cafeteras para aviones comerciales. Está entrando en el mercado nuevo de las videograbadoras individuales para los pasajeros.
3. PRESIDENT RIVER-BOAT CASINOS	201%	Juegos de azar en el río Mississippi, en un barco de 297 pies que navega en Iowa y atraca en Biloxi; ahora está renovando un barco encallado en St. Louis.
4. GRANCARE	181%	Incansable comprador de asilos en el oeste y el oeste medio; también entrando en áreas de crecimiento más rápido como residencias para servicios médicos.
5. CISCO SYSTEMS	159%	Importante proveedor de redes de computación grandes y complejas para empresas de todo el mundo.
6. COLUMBIA HOSPITAL	149%	Su proyecto de fusión con Galen Health Care producirá una empresa gigantesca dueña de 99 hospitales en 19 estados de Estados Unidos, con ingresos superiores a los 5 millones de dólares.
7. U.S. LONG DISTANCE	148%	Suministra operadores para llamadas de larga distancia desde teléfonos de paga y hoteles; vende servicios de mercado directo en cuatro estados; maneja la facturación de otras empresas.
8. OUTBACK STEAKHOUSE	147%	Cadena de 177 restaurantes informales de carne, decorados tipo Aussie, con comida estadounidense. Principalmente en el sureste, alrededor de una tercera parte franquiciados.
9. QUAL-MED	138%	Creciendo por medio de adquisiciones, sus servicios cubren a unas 335,000 personas en seis estados del oeste; cotiza para obtener contratos grandes del Departamento de Defensa.
10. PHYCOR	131%	Maneja 16 clínicas médicas en 10 estados, con servicios básicos y hasta 29 especializades; 550 médicos afiliados trabajan en las clínicas de Phycor.

Fuente: Andrew E. Serwer, "America's 100 Fastest Growers", *Fortune*, 9 de agosto de 1993, p. 40.

- Más de 36 millones de estadounidenses trabajan en organizaciones que tienen menos de 100 empleados. En 1992, 53 por ciento de los empleos de Estados Unidos correspondía a personas que trabajaban en organizaciones con menos de 500 empleados; es decir pequeñas empresas. Entre 1988 y 1990, por ejemplo, las organizaciones grandes representaron una pérdida neta de 500,000 plazas en Estados Unidos, mientras que las organizaciones con menos de 20 empleados representaron un aumento neto de 4 millones de nuevos empleos.[4]
- Según un estudio de Dun & Bradstreet, de los 2 millones de empresas que se constituyeron en 1991, 20 por ciento eran negocios de una o dos personas, arrojando un incremento notable sobre los patrones del pasado. Como dice Bruce Kirchhoff, ex economista en jefe de la Oficina de la Pequeña Empresa: "Se ha iniciado un enorme cambio hacia el autoempleo". Parte del crecimiento es generado por personas que se preocupan por los recortes de personal de las grandes corporaciones. Algunas han iniciado sus propios negocios después de haber sido despedidas. Otras están interesadas en gozar de la libertad de ser su propio jefe.[5]
- Todas las organizaciones "gigantescas" conocidas de mediados de los años noventa tuvieron orígenes humildes. Piense en el origen de Wal-Mart, AT&T y General Motors. Wal-Mart empezó como una sola tienda, abierta por Sam Walton en 1962, en Rogers, Arkansas.[6] AT&T empezó con los experimentos de Alexander Graham Bell, que era profesor y no financiero ni magnate de los negocios. Con la patente del teléfono que obtuvo en 1876, Bell y sus asesores otorgaron franquicias a personas adineradas y a políticos locales con el peso necesario para echar a andar sistemas locales de telefonía. Cuando las patentes de Bell expiraron hacia finales del siglo XIX, brotaron miles de empresas que amenazaban a la naciente AT&T en el mercado de Estados Unidos. No fue sino hasta los años treinta cuando AT&T adquirió la forma de organización que perduró como monopolio único durante 50 años.[7] Alfred Sloan, a quien se le acredita haber dado forma y dirigido la General Motors moderna, empezó a trabajar en Hyatt Roller Bearings en Newark, Nueva Jersey, cuando terminó sus estudios en el MIT. Sloan cuenta que Hyatt tenía 25 empleados y un motor de diez caballos de fuerza que impulsaba la maquinaria de la fábrica.[8] 25 años después, tras que Sloan compró Hyatt y, a su vez, la vendió a General Motors, Sloan ingresó a los mandos altos de ésta.

Joseph Schumpeter, economista austriaco, escribió a principios de los años cuarenta que un sistema económico sano, con frecuencia, estaba amortiguado por una "corriente perenne de destrucción creativa".[9] La frase sigue describiendo muy bien el mundo actual de la pequeña empresa.

En la siguiente sección, se analizará con detenimiento el proceso de creación de organizaciones nuevas, concretamente, de las pequeñas empresas. Este proceso se llama espíritu emprendedor.

EL SIGNIFICADO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

emprendedor: El iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.

La función específica de los **emprendedores** es la capacidad para tomar los factores de la producción —tierra, trabajo y capital— y usarlos para producir bienes o servicios *nuevos*. El emprendedor percibe oportunidades que otros ejecutivos de empresas no ven o no les interesan.

Algunos emprendedores usan información, al alcance de todos, para producir algo nuevo. Por ejemplo, Henry Ford no inventó el automóvil ni la división del trabajo, pero sí aplicó la división del trabajo para producir automóviles de otra manera, por medio de la línea de montaje. Otros emprendedores ven oportunidades para negocios nuevos. Akio Morita, presidente de Sony, la gigante

japonesa del ramo de los aparatos electrónicos de consumo, vio que los productos que tenía su compañía se podían adaptar para crear un producto nuevo: el Walkman, un aparato estereofónico personal. "Básicamente, el emprendedor detecta una necesidad y, después, reúne la mano de obra, los materiales y el capital que se necesita para satisfacer esa necesidad."[10] La molienda de granos de café y la venta de café no tienen nada de nuevo. Lo novedoso radica en la calidad y el ambiente que Starbucks imprime a estas actividades. En esencia, un emprendedor crea una organización como medio para ofrecer algo nuevo a los clientes, empleados u otros grupos de interés.

La industria de las tarjetas de felicitación nos ofrece un ejemplo de cómo los emprendedores pueden encontrar un nicho ofreciendo algo diferente. En el mercado detallista de las tarjetas, con un valor de 5.3 mil millones de dólares, las tres empresas de mayor tamaño —Hallmark Cards, American Greeting y Gibson Greeting— representan 85 por ciento de las ventas. Sin embargo, hay más de mil imprentas menores que están tratando de superarse unas a otras mediante su creatividad y sus innovaciones en el 15 por ciento restante. Como respuesta a las quejas de que las tarjetas tradicionales en ocasiones resultan aburridas, algunas de las iniciadoras se dirigen a nichos concretos del mercado. Una de estas compañías es Send Inc., una de las pocas compañías de tarjetas de felicitación afroamericanas, con dueño estadounidense. Su fundador, Mark Norris, inició su compañía cuando se sintió frustrado por la calidad y la variedad de tarjetas disponibles para consumidores de diferentes etnias. Sus tarjetas se venden en tiendas de tarjetas, museos y tiendas detallistas para los estratos altos, en los cuatro continentes, y proyecta expander el enfoque de la empresa para abarcar el mercado general. Cardthartic de Chicago es una compañía que se dirige al mercado de los homosexuales y las lesbianas. Su primera línea de tarjetas abarca situaciones como adopciones por parte de parejas del mismo sexo o la muerte de alguien a causa del SIDA. Su presidente, Jodee Stevens, inició la empresa con 90,000 dólares de sus fondos personales y, en el primer año, obtuvo ingresos aproximadamente por 100,000 dólares. Stevens espera que la compañía opere en punto de equilibrio en dos o tres años.[11]





PRO FASTENERS INC.: CÓMO SATISFACER LAS DEMANDAS DE CALIDAD DE LOS CLIENTES INDUSTRIALES

Una de las principales tendencias que impulsan a muchas compañías, de todos tamaños, son las normas cada vez más altas impuestas por los clientes industriales (tanto nacionales como internacionales) que exigen una calidad excepcional de los vendedores que les suministran materiales y piezas.

En este ambiente exigente y competitivo, Pro Fasteners Inc., ubicado en San José, California, con 55 empleados, distribuidor de máquinas industriales y piezas para la industria electrónica, ha surgido como líder del mercado, competidor de calidad mundial y modelo para otros. Desde sus inicios, hace un decenio, ha prosperado, ganando espacio en un mercado muy competido. De 1990 a 1992 Pro obtuvo más de 50 premios a la calidad. Ha logrado la aceptación como vendedor de primera para clientes de primera, como Applied Materials Inc. un enorme fabricante de equipo para semiconductores. Applied es un productor, de calidad mundial, que trabaja con apretados programas de justo-a-tiempo y exige niveles de calidad mundial. Para satisfacer las necesidades de estos clientes, Pro debe producir sólo un mínimo porcentaje de piezas defectuosas, incompletas o inoportunas en cada millón que vende.

Los gerentes de Pro, al parecer, están tomando las medidas adecuadas, aplicando presión para mejorar la calidad constantemente, a efecto de alcanzar récords de resultados casi perfectos. Para lograr este nivel de calidad, Pro usa lo último en sistemas de computadoras, fomenta la comunicación y la capacitación y cuenta con equipos interfuncionales. Pro ha logrado todo esto, no sin dificultades, gracias a que la empresa se va reinventando conforme avanza y todo el mundo se adapta a las nuevas formas de administrar. Conforme aumente la cantidad de organizaciones que luchan por entrar al campo de la calidad mundial, se podrá aprender mucho de los éxitos y las dificultades de empresas como Pro Fasteners.[12] ◆

EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LA ADMINISTRACIÓN

espíritu emprendedor: El proceso, aparentemente discontinuo, de combinar recursos para producir bienes y servicios nuevos.

El **espíritu emprendedor** es diferente de la administración. Paul H. Wilken explica que el espíritu emprendedor implica *iniciar cambios* en la producción, mientras que la administración implica la coordinación, en forma constante, del proceso de producción. Wilken dice: "el espíritu emprendedor es un fenómeno discontinuo, que aparece para iniciar cambios en el proceso de producción... y después desaparece, hasta que vuelve a aparecer para iniciar otro cambio".[13]

El espíritu emprendedor se refiere, sobre todo, al cambio. "Los emprendedores consideran que el cambio es la norma y es saludable. Por regla general, no propician el cambio ellos mismos (es decir, no suelen ser inventores). Sin embargo —y esto es lo que define al emprendedor y al espíritu emprendedor— *el emprendedor siempre busca el cambio, responde ante él y lo explota como una oportunidad.*"[14] Peter Drucker, reconocido teórico contemporáneo de la administración, escribió estas palabras, pero bien podrían haber salido de la pluma de Schumpeter, el economista antes citado, quien popularizó el término "espíritu emprendedor." De hecho, para Schumpeter, el proceso entero del cambio económico depende de la persona que hace que ocurra: el emprendedor.[15]

LA IMPORTANCIA DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

En la actualidad, el espíritu emprendedor representa un tema bien conocido para estudiantes de administración y economía. No siempre fue así. Antes de 1960, la mayor parte de los economistas había entendido su importancia, aunque no en su justa dimensión. En primer lugar, la atención que se prestaba a las grandes compañías ocultaba el hecho de que la mayor parte de los empleos nuevos es creada por las nuevas empresas pequeñas. Es más, la función del emprendedor —organizar los recursos productivos nuevos para aumentar la *oferta*— parecía poco importante para la escuela dominante de la economía, a la que le interesaba más la administración de la *demanda* de consumo, que inducía a los consumidores a comprar más productos. (Un ejemplo clásico de la administración de la demanda de consumo es la costumbre del cambio de modelo de un año a otro, en la industria automovilísitca de Estados Unidos.)[16]

En los años setenta, volvió a cambiar el ánimo cuando la economía interesada primordialmente en la demanda de consumo no pudo evitar la inflación constante de ese decenio. Los economistas empezaron a preocuparse por el hecho de que la productividad estaba aumentando a una velocidad muy inferior a la de antes. Esto hizo que se interesaran más por la oferta de bienes y servicios —el ámbito del emprendedor— y menos por la administración de la demanda. El reto de los japoneses (Nissan) y los alemanes (Volkswagen) contra los "tres grandes" (Chrysler, Ford y General Motors) de la industria automovilística de Estados Unidos sentenció a muerte a la administración de la demanda de consumo como palabra clave para los gerentes.



CÓMO EXPLOTAR UNA OPORTUNIDAD. La imposición de una serie cada vez mayor de prohibiciones para fumar en muchas instituciones creó una oportunidad para Duo-Gard Industries Inc. de Westland, Michigan. La compañía no tuvo mucho éxito con la venta de asoleaderos tipo invernaderos, hasta que Albert Miller, su presidente y fundador, decidió comercializarlos como refugios para fumadores. Su variada lista de clientes incluye a Champion Spark Plug, General Motors Corp., la Universidad de Louisville y más de 100 hospitales para Veteranos.

iniciador:
Negocio fundado por personas que pretenden cambiar el ambiente de una industria dada mediante la introducción de un producto nuevo o de un proceso nuevo de producción.

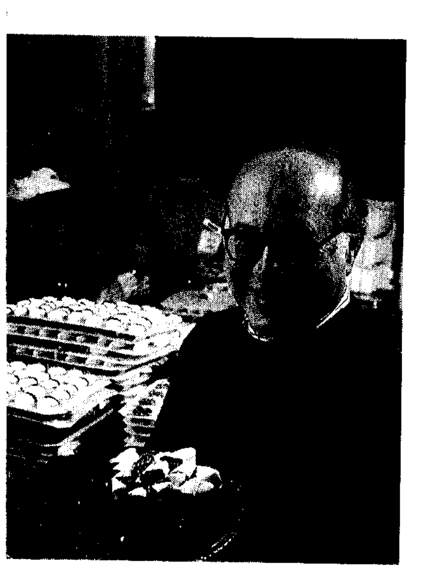
El crecimiento lento en general hizo que sobresalieran los sectores de la economía que seguían creciendo con rapidez: servicios médicos, aparatos electrónicos, robótica, ingeniería genética y unos cuantos más. Se trata de industrias de alta tecnología, en donde muchas compañías son pequeñas **iniciadoras** fundadas por personas que querían cambiar el mundo empresarial: emprendedores. Lo que George Gilder llama la "creatividad heróica de los emprendedores"[17] se volvió parte esencial de nuestro bienestar económico, sobre todo en una economía global. En esta sección, se analizarán algunas de las maneras en que el espíritu emprendedor beneficia a la sociedad.

LOS BENEFICIOS DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

El espíritu emprendedor produce, cuando menos, cuatro beneficios sociales. Fomenta el crecimiento económico, incrementa la productividad, crea tecnologías, productos y servicios nuevos y cambia y rejuvenece la competencia en los mercados.[18]

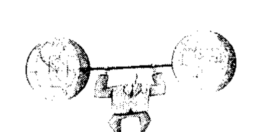
EL CRECIMIENTO ECONÓMICO. Un motivo por el cual los economistas empezaron a prestar más atención a las pequeñas empresas nuevas es que, al parecer, son las que proporcionan la mayor parte de los empleos nuevos de la economía. En una industria importante en Estados Unidos, la electrónica, un estudio de la cámara de comercio arrojó que las compañías que han vivido entre cinco y 10 años contratan a una cantidad de personas 50 veces mayor que las que contratan las compañías que han existido durante más de 20 años.[19]

Es más, un investigador de nombre David Birch ha estimado que en Estados Unidos más de las cuatro quintas partes de todas las plazas nuevas ofrecidas corresponden a las pequeñas empresas. De estas plazas, más del 30 por ciento son ofrecidas por compañías que tienen menos de cinco años. Empero, Birch agrega: "No todas las pequeñas empresas crean empleo. Las creadoras de empleo son las jóvenes, relativamente pocas, que arrancan y se expanden con rapidez en su juventud, superando la designación de "pequeñas" en el proceso".[20] Birch también ha encontrado que las compañías nuevas —y, por tanto, los empleos que crean— se encuentran cada vez más en el sector de la economía correspondiente a los servicios y no en el sector de las manufacturas.[21]



DULCE ÉXITO. Harbor Sweets, taller que hace chocolates en Boston, es sólo una de las muchas pequeñas empresas que mueven la economía. Cuatro quintas partes de los empleos nuevos son generados por pequeñas empresas.

LA PRODUCTIVIDAD. **La productividad** —es decir, la capacidad para producir más bienes y servicios con menos mano de obra y otros insumos— aumentó a una velocidad mucho menor en Estados Unidos durante los años setenta, que durante los años cincuenta y sesenta. Muchos economistas llegaron a la conclusión, y siguen pensando, que éste es el problema básico de la economía de Estados Unidos. Una razón por la cual se ha despertado el interés por el espíritu emprendedor ha sido que se reconoce, cada vez más, su papel para elevar la productividad. El motor principal del enfoque en la productividad es la competencia internacional. Para que Estados Unidos pueda conservar un nivel de vida alto sus habitantes deben ser productivos. En 1990, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el trabajador estadounidense promedio producía 45,100 dólares de bienes y servicios, mientras que el trabajador alemán promedio producía 37,580 y el trabajador japonés 34,500 dólares. No obstante, los avances en la productividad de Alemania, Japón y otros países presionan a Estados Unidos para que siga luchando por elevar su productividad en la carrera para conseguir negocios globales.[22]



productividad: Medida del grado en que funciona un sistema operativo, así como indicador de la eficiencia y la competitividad de una sola empresa o departamento.

investigación y desarrollo: Función emprendedora que destina activos de la organización para diseñar, probar y producir productos nuevos.

El aumento de la productividad es, en esencia, cuestión de mejorar las técnicas de producción, y esta tarea, según John Kendrick, es "función por excelencia del espíritu emprendedor". Dos claves para aumentar la productividad son la **investigación y el desarrollo (IyD)** y la inversión en plantas y maquinaria nuevas. Conforme opina Kendrick, "existe un estrecho vínculo entre la IyD y los programas de inversión, con mayor participación del espíritu emprendedor en ambos".[23]

LAS TECNOLOGÍAS, LOS PRODUCTOS Y LOS SERVICIOS NUEVOS. Otra consecuencia del vínculo entre el espíritu emprendedor y el cambio es el papel que desempeñan los emprendedores cuando fomentan tecnologías, productos y servicios innovadores. Muchas de las personas que han inventado tecnologías, productos o servicios nuevos han sido empleados de grandes corporaciones, las cuales se negaron a usar los inventos nuevos, obligando con ello a los inventores a convertirse en emprendedores. Por ejemplo, está el caso de las telas Gore-Tex, ahora básicas para la ropa deportiva de invierno. Cuando se desarrolló Gore-Tex por primera vez, ningún fabricante de ropa establecido la quería usar y ésta fue ignorada hasta que una pequeña empresa, que estaba luchando por salir adelante, decidió probarla. La tabla 6-2 contiene otra serie de contribuciones, desde los cierres de cremallera hasta el titanio, que son el resultado de actividades innovadoras de empresarios a lo largo de varios decenios.

En ocasiones una innovación emprendedora da origen a muchas otras. El caso más famoso e importante se ubica a principios de la Revolución Industrial, en la segunda parte del siglo XVIII. A principios de ese siglo, la tela de algodón importada de India hizo que algunos empresarios tuvieran la idea de producir una tela igual en Gran Bretaña. Al principio, el algodón virgen (principalmente del sur de Estados Unidos) era hilado en máquinas manuales y después, también con máquinas manuales, tejido para hacer la tela. Sin embargo, existían problemas: las máquinas hiladoras eran demasiado lentas y no producían suficiente hilo para que todos los telares trabajaran a plenitud. Por consiguiente, la hilatura era un cuello de botella. Los inventores no tardaron mucho en destapar este cuello. A mediados de la década de 1760, James Hargreave inventó la máquina que se conoce como Spinning Jenny, la cual podía producir hasta 11 hebras de algodón al mismo tiempo. Más adelante, en ese mismo siglo, la Sipinning Jenny y la máquina de vapor se unieron, de tal manera que ya no era operada por el pie del trabajador. Estas innovaciones desembocaron en un incremento, incluso mayor, de la cantidad de hilos de algodón producidos. Ahora había demasiados hilos y faltaba capacidad para tejerlos; justo lo contrario del problema anterior. De

TABLA 6-2 **Algunas contribuciones de inventores independientes y pequeñas empresas**

Computadora digital	Aire acondicionado	Ciclotrón
Xerografía	Bolígrafo	Titanio
Láser	Carburo de tungsteno	Piscadora de algodón
Insulina	Velcro	Fibra de poliéster de Dacrón
Motor de turbopropulsión	Tablas de fibra de vidrio para surfear	Transmisión automática
Grabadoras magnéticas	Recortadores de cuerda	Celda seca de mercurio
Proceso siderúrgico de oxígeno	Memoria de centro magnético	Volantes de potencia
Girocompás	Popotes flexibles	Fotografía a color
Cohetes	Tubos al vacío	Cámara Polaroid
Moldes de concha	Radios de FM	Celofán
Telas de punto que no encojen	Penicilina	Baquelita
Cierres de cremallera	Descomposición catalítica del petróleo	Hovercraft
Reloj de pulso con cuerda automática	Fibra óptica	Esquíes metálicos
Acero en caliente continuo	Radio de heterodino	Esquíes de fibra de vidrio para nieve
Helicóptero	Estreptomicina	Raqueta de tenis Prince
		Carpas geodésicas

Fuentes: Adaptado de Jacob Rabinow, Oficina Nacional de Normas, Reimpreso de Karl H. Vesper, *Entrepreneurship and National Policy* (1983). Walter E. Heller International Corporation Institute for Small Business.

nueva cuenta, los inventores se pusieron a trabajar. En 1785, un clérigo inglés inventó un telar a motor, una máquina para tejer activada por un motor a vapor.

Starbucks está iniciando una tendencia que incrementará, a gran velocidad, los cafés para gourmets. En la pequeña población de Charlottesville, Virginia, cuatro cafés para gourmets abrieron sus puertas en 1993.

LOS CAMBIOS EN LOS MERCADOS. Los empresarios enturbian las aguas de la competencia en los mercados. Zoltan Acs dice que las pequeñas empresas creadas por emprendedores son "agentes de cambio en la economía de mercado".[24] Existen innumerables ejemplos: Steve Jobs y Steve Wozniak alteraron el mercado de las computadoras con la computadora de Apple; el motor de Wankel afectó a la industria automovilística; Donald Burr cambió las reglas de la competencia de precios en las líneas aéreas con People Express; Al Neuharth cambió las páginas deportivas de los periódicos estadounidenses con *USA Today* y MTV cambió la forma de promover la música.[25] Suponga que usted tiene un pequeño café y pastelería y que Starbucks se instalara en la acera de enfrente, ¡usted no tardaría en pensar en la competitividad de su negocio! Además, Schultz enfrenta la competencia de librerías como Borders, que han abierto cafés.

Cap. 5, p. 141

El mercado internacional también ofrece oportunidades al espíritu emprendedor de las empresas. Por ejemplo, Cascade Medical Inc. sabía que Arabia Saudita representaba un gran mercado potencial para su sistema casero de control de la glucosa en sangre. En Arabia Saudita hay 700,000 diabéticos. La empresa se unió a un socio comercial saudita y ahora compite con las gigantescas empresas extranjeras del ramo del cuidado de la salud y ha captado 20 por ciento del mercado para el control de la glucosa, en casa.[26]

EL EMPRENDEDOR

Dado que los emprendedores pueden hacer grandes contribuciones para provecho de la sociedad, los investigadores han tratado de analizar sus personalidades, habilidades y actitudes, así como las condiciones que fomentan su desarrollo. Las investigaciones han arrojado que existen ciertos factores sociológicos y psicológicos que son característicos de los emprendedores.

LOS FACTORES PSICOLÓGICOS

Al igual que casi todo el mundo, los emprendedores son complejos y no existe una teoría única que pueda explicar toda su conducta. La primera teoría, y quizá la más importante, de las raíces psicológicas de los emprendedores fue presentada a principios de los años sesenta por David McClelland, quien descubrió que las personas que seguían carreras empresariales (por ejemplo las ventas) tenían una gran *necesidad de logro*; es decir, la necesidad psicológica de lograr objetivos. Las personas que tienen gran necesidad de logro gustan de correr riesgos, aunque sólo si son razonables y si dichos riesgos son un estímulo para realizar un esfuerzo mayor. Es más, McClelland encontró que ciertas sociedades tienden a producir un porcentaje más elevado de personas con gran necesidad de logro. Otros investigadores han estudiado los motivos y las metas de los emprendedores, las cuales, al parecer, incluyen riqueza, poder, prestigio, seguridad, autoestima y servicios a la sociedad.[27]

A mediados de los años ochenta, Thomas Begley y David P. Boyd estudiaron el material escrito sobre la psicología del espíritu emprendedor, con el propósito de encontrar las diferencias entre los emprendedores y las personas que administran las pequeñas empresas existentes. A fin de cuentas, identificaron cinco dimensiones:

1. *Necesidad de logro.* Los emprendedores alcanzan una calificación alta acerca del concepto de la necesidad de logro de McClelland.
2. *Posición de control.* Expresa la idea de que las personas, y no la suerte ni el destino, controlan su existencia. Tanto emprendedores como gerentes suelen pensar que están jalando los hilos de su vida.
3. *Tolerancia ante el riesgo.* Los emprendedores que están dispuestos a correr riesgos moderados, al parecer, obtienen rendimientos más altos sobre los activos que los emprendedores que no corren riesgos o los corren exagerados.
4. *Tolerancia ante la ambigüedad.* En cierta medida, todo administrador la necesita, pues muchas decisiones se deben tomar con información incompleta o confusa. No obstante, los emprendedores enfrentan mayor ambigüedad, pues quizá estén haciendo las cosas por primera vez y porque están arriesgando su forma de ganarse la vida.
5. *Comportamiento del tipo A.* Se refiere al impulso por hacer más en menos tiempo y, si fuera necesario, a pesar de las objeciones de otros. Tanto los fundadores como los gerentes de pequeñas empresas suelen obtener calificaciones más altas cuando se mide el comportamiento de tipo A, que todos los demás ejecutivos de empresas.[28]

Ellen Fagenson presenta una óptica diferente de las diferencias psicológicas entre los emprendedores y los gerentes.[29] Los emprendedores, en su opinión, tienden a valorar el *respeto a sí mismos, la libertad, un sentido de realización y un estilo de vida excitante*. Por otra parte, los gerentes suelen conceder valor a *la amistad verdadera, la sabiduría, la salvación y el placer*. Fagenson llega a la conclusión de que "los emprendedores no quieren obtener las mismas cosas de la vida que los gerentes".[30]



EMPRENDEDORA DE UN GRUPO MINORITARIO. Los emprendedores de grupos minoritarios son cada vez más frecuentes en el mundo actual de los negocios, donde la formación de sus empresas les concede espacio para crear y prosperar. De hecho, las mujeres están constituyendo pequeñas empresas al doble de velocidad que los hombres.

Es evidente que el emprendedor necesita tener confianza en sí mismo, ímpetu, optimismo y valor para iniciar y manejar un negocio, sin la seguridad de un sueldo fijo. En ocasiones, los emprendedores deciden iniciar empresas nuevas porque no pueden ignorar su sueño, su visión, y están dispuestos a arriesgar su seguridad a cambio de una ganancia económica. En otros casos, los mueven circunstancias ajenas a su control, por ejemplo, una reducción de personal (fenómeno muy común en nuestros días) o sentirse frustrados por la escasa posibilidad de avanzar, o son impulsados por la necesidad de coordinar sus metas personales con las profesionales. Ante estas circunstancias, muchas personas encuentran el valor y la confianza para asumir el control de su destino profesional.

LOS FACTORES SOCIOLÓGICOS

Con frecuencia, los grupos minoritarios sienten que los patrones los discriminan, sea directa o indirectamente. (De hecho, si analizamos el avance de los diversos grupos que componen a Estados Unidos, país muy heterogéneo, y al contenido de las demandas jusrídicas presentadas contra las empresas, sus pensamientos, con frecuencia, están fundamentados en la realidad.) Para tener éxito en una cultura corporativa, algunas minorías piensan que deben "vender el alma", abandonando su identidad racial, étnica o sexual. Otros se dan de topes contra el "techo de vidrio". (Estudios recientes arrojan que menos del 5 por ciento de los puestos ejecutivos altos de Estados Unidos están ocupados por personas pertenecientes a minorías.) Estas frustaciones han hecho que muchas minorías anhelen un ambiente que se ciña a sus necesidades y que les permita espacio para crear y prosperar. Este deseo, sumado a los atractivos perennes de las actividades empresariales han hecho que los emprendedores de minorías sean cosa frecuente en el mundo empresarial contemporáneo.[31]

En el caso de los afroamericanos esto puede significar la oportunidad de salirse de una estructura corporativa que ha estado dominada por los hombres blancos. Es cada vez mayor el número de afroamericanos que consideran que los negocios del sector de servicios, desde la publicidad hasta los servicios arquitectónicos, contienen oportunidades y la posibilidad de crecer. Una ventaja del campo de los servicos en las pequeñas empresas es que requieren menos capital de inversión. Otro beneficio es que son cada vez



más las corporaciones que contratan servicios en el exterior, que antes eran ofrecidos en el interior.



Hoy las mujeres están consituyendo pequeñas empresas casi al doble de velocidad que los hombres. En 1994, en Estados Unidos, las mujeres eran dueñas o controlaban alrededor de 6.5 millones de pequeñas empresas; casi la tercera parte del total. En la actualidad, uno de cada 10 trabajadores es empleado de una empresa propiedad de una mujer.[32] Una de estas emprendedoras es Fran Greene. A los 52 años renunció a su trabajo con un importante proveedor de componentes electrónicos e inició su negocio, pensando que por su edad y sexo se encontraría con un camino sin salida en el Estados Unidos corporativo. Fundó Sun State Electronics, una compañía distribuidora, localizada en Winter Springs, Florida, que vende aparatos de tecnología avanzada para las industrias del espacio aéreo y la Defensa. En 1993, la empresa valía 2.5 millones de dólares y contaba con 10 empleados. Otra es Ella Williams, que renunció a su trabajo en Hughes Electronics para establecer Aegir Systems, su empresa de ingeniería y asesoría.[33]

Otro negocio propiedad de un grupo minoritario es el Artemis Capital Group, que trabaja en el ramo de los certificados municipales. Artemis es creación de seis mujeres que renunciaron a estupendos puestos en empresas prestigiadas de Wall Street para iniciar su propio negocio. El grupo está compuesto por Phyllis Esposito, Robin Wiessmann, Sandra Alworth, Aimee Brown, Deborah Buresh y Toberta Connolly. Todas comparten el cargo de "directoras". Aunque son jóvenes, casi todas ellas de treinta y tantos años, tienen una extensa experiencia, desde banca de inversión hasta reestructuración de pasivos, ventas y administración sindicada.

OBSTÁCULOS PARA EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Reconocer una necesidad y encontrar la forma de satisfacerla, rara vez son base suficiente para iniciar una empresa nueva, sobre todo si el emprendedor en ciernes tiene que pedir capital prestado. Los empresarios más exitosos también preparan un **plan de negocios**; es decir, un documento formal que contiene una definición del objeto de la sociedad, una descripción de los productos o servicios que se ofrecerán, un análisis de mercado, proyecciones financieras y algunos procedimientos administrativos diseñados para alcanzar las metas de la empresa. Sin embargo, los emprendedores, antes de redactar el plan de negocios, deben tener conocimiento de los obstáculos para su entrada.

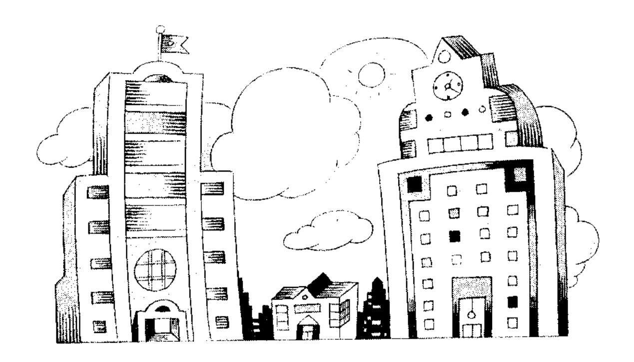
plan de negocio: Documento formal que contiene la definición del objeto de la empresa, la descripción de sus bienes o servicios, un análisis del mercado, proyecciones financieras y una descripción de las estrategias de la gerencia para alcanzar las metas.

¿Por qué fracasan los emprendedores? Según Karl Vesper, el motivo más común es "la ausencia de una idea viable".[34] Otro problema común es su escaso conocimiento del mercado. En ocasiones, es difícil atraer a personas que cuenten con la mejor información, porque éstas ya tienen buenos empleos, están atados a sus empleadores actuales con "esposas de oro" o son demasiado complacientes y no sienten la necesidad de desempeñar un trabajo en verdad de primera o importante. Vesper dice que incluso la falta de habilidades técnicas puede significar un problema.

Además, está el problema de conseguir los 25,000 a 100,000 dólares que se suelen necesitar para empezar. Conseguir capital es incluso más difícil para las mujeres, porque éstas suelen iniciar negocios en el sector de los servicios donde, aunque los costos iniciales son inferiores, los bancos ganan menos dinero sobre los créditos pequeños. Las prestatarias también se quejan de discriminación, sobre todo las que necesitan capital de riesgo. Algunos bancos, que consideran que el aumento de la cantidad de empresas pertenecientes a mujeres son un mercado que promete muchas ganancias, han respondido a la demanda y han establecido programas de créditos especiales para mujeres y minorías que tienen negocios. Bank of America y Harris Trust se cuentan entre los bancos que tienen estos programas.[35]

Algunos emprendedores fracasan después de empezar porque carecen de conocimientos generales sobre el negocio. Algunos posibles emprendedores no se animan a entrar a ciertas líneas de trabajo —por ejemplo, la limpieza de hogares—, porque lo consideran un estigma social. En total, Vesper hace una lista de 12 obstáculos comunes para las actividades empresariales, los cuales aparecen en la figura 6-1.

La competencia intensa de grandes corporaciones y arraigadas también puede ser un obstáculo formidable para un empresario. En este sentido saltan a la vista las *nuevas relaciones de competencia* creadas por los emprendedores. No hay motivo alguno para suponer que los gerentes que están en un mercado concreto tomarán a la ligera la entrada de la nueva compañía. Ben Cohen y Jerry Greenfield, de Ben & Jerry's Homemade, aprendieron esta lección.



LA GUERRA DE LOS HELADOS: DAVID Y GOLIAT

Las líneas de combate están marcadas en esta versión moderna de David y Goliat: Ben & Jerry's Homemade y Häagen-Dazs están luchando por el mercado del helado de primera calidad, el cual se ha convertido en un estupendo negocio. Los pasados 10 años, los estadounidenses empezaron a consumir la delicia, con mucha grasa y poco aire en cantidades cada vez mayores. Para 1993, la industria estadounidense de los helados sumó 10 mil millones de dólares.[36]

No es raro pues que esta explosión de la demanda se haya contraído y haya provocado la introducción de infinidad de marcas y una feroz competencia por ganar mercado.[37] Los fabricantes de helado están explorando sabores exóticos, como pasta de galleta, para poder preservar su parte del mercado. En 1992, las ventas de helado en los supermercados aumentaron apenas 1 por ciento y la producción bajó de 882 millones de galones en 1988 a 863 millones en 1991.[38]



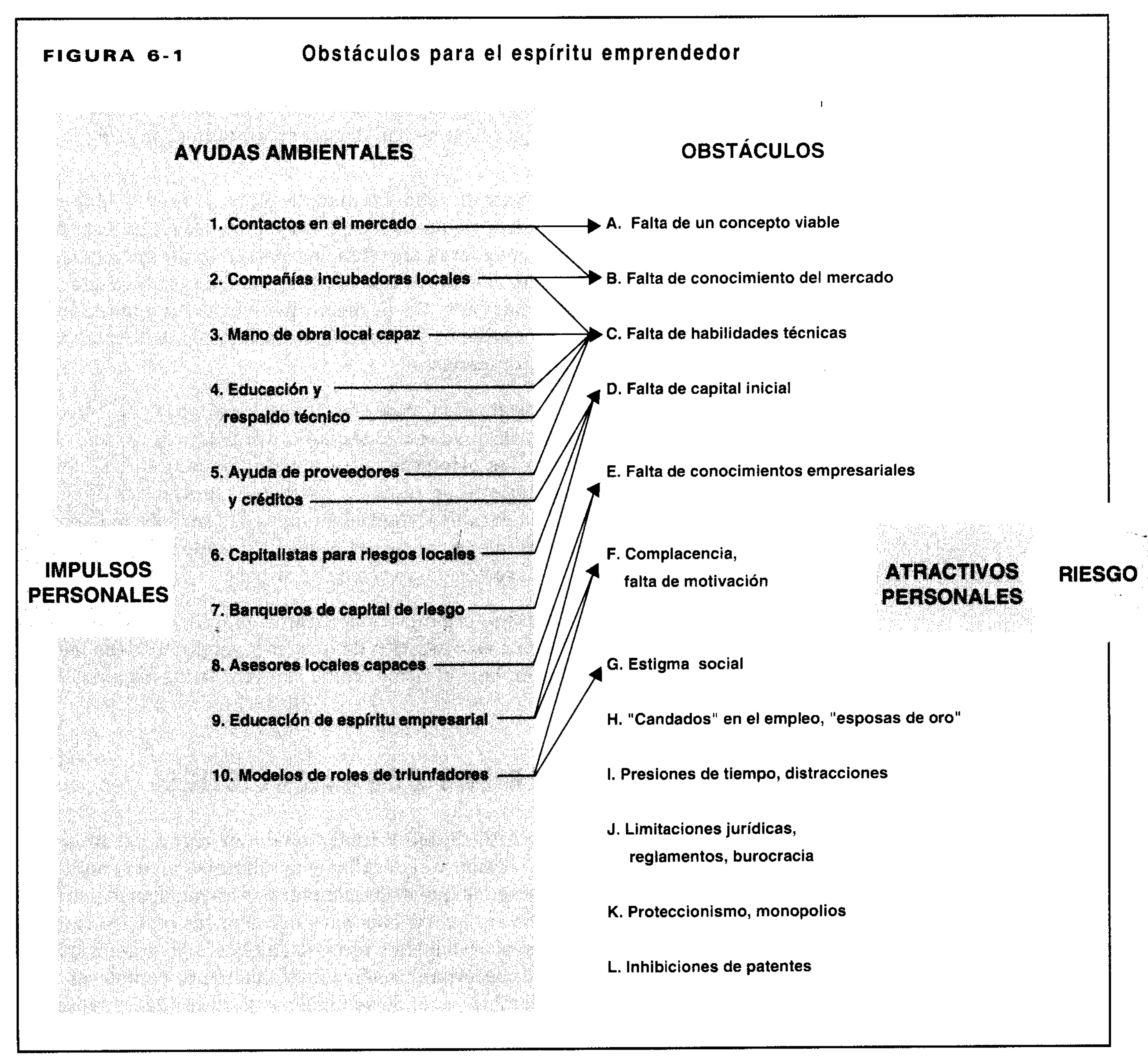
BEN AND JERRY. Ben Cohen y Jerry Greenfield han convertido a la pequeña tienda de helados de Ben & Jerry's, situada en una población universitaria de Vermont, en un competidor nacional del mercado de los helados de primera.

Al principio, era sólo Häagen-Dazs, fundada por un inmigrante de Brooklyn que vendió su empresa a Pillsbury cuando el mercado empezó a expanderse. Al poco tiempo, otras marcas aparecieron en la escena, entre ellas Ben & Jerry's que, en su origen, fue establecida por Ben Cohen y Jerry Garfield para abarcar una población universitaria de Vermont. Aunque existen varias marcas más en el mercado, estas dos son ahora las principales competidoras de una de las batallas más feroces del mundo por ganar consumidores. En 1992, la participación del mercado que separó a líderes, Häagen-Dazs y Ben & Jerry's, fue de sólo 1 por ciento, y Häagen-Dazs casi no logra mantenerse a la cabeza.[39]

Como subsidiaria de una empresa muy grande, Häagen-Dasz ha logrado su distribución en todo el país. Ben & Jerry's ahora se ha expandido a tal grado que, en la actualidad, se distribuye en los 50 estados, cuenta con más de 100 tiendas en 18 estados. Al principio, gran parte de su distribución se ha visto amenazada por la medida de Häagen-Dasz de crear distribuidores exclusivos: Häagen-Dasz pedía que los distribuidores y detallistas que manejaban su producto no manejaran ningún otro helado de primera calidad. La práctica está generalizada en algunos segmentos del mercado de los comestibles; por ejemplo, Coca y Pepsi requieren que sus embotelladoras sólo manejen una de las dos marcas. Sin embargo, en segmentos del mercado donde sólo existen unos cuantos competidores, esta práctica puede afectar profundamente la competencia y, de hecho, sacar a la empresa pequeña del mercado. En este caso, la maniobra también se puede interpretar como una violación a la Ley de Sherman y Clayton que establecen la competencia leal.

Cuando Ben & Jerry's empezó a expanderse, de las ventas locales de Vermont a la distribución en toda Nueva Inglaterra, Häagen-Dasz envió cartas a los distribui-

FIGURA 6-1 Obstáculos para el espíritu emprendedor



Fuente: Karl H. Vesper, *Entrepreneurship and National Policy* (1983). Walter E. Heller International Corporation Institute for Small Business.

dores independientes que vendían su producto, diciéndoles que no podían vender Häagen-Dasz y Ben & Jerry's. Ben & Jerry's pensaba que esta treta les negaba la posibilidad de competir y estaban dispuestos a interponer una demanda contra Pillsbury en los tribunales. Además, llevaron su queja al público, distribuyendo anuncios que exponían el caso y pegando calcomanías en las defensas de los autos que preguntaban "¿De qué tiene miedo el muchacho de la masa?" Con el tiempo, Pillsbury y Ben & Jerry's llegaron a un arreglo extrajudicial que prohibía la distribución exclusiva durante dos años en cualquier mercado nuevo en el que Ben & Jerry's quisiera entrar.

Otro novato, Double Rainbow de San Francisco, no ha tenido la misma suerte en su lucha contra la gigantesca Häagen-Dasz. Double Rainbow luchó contra el arreglo de distribución exclusiva de Häagen-Dasz desde 1985 hasta 1990, pero los tribunales no aceptaron la demanda. Häagen-Dasz, ahora propiedad de un conglomerado británico, argumentó que sólo tenía 2 por ciento del competido mercado de los helados. Double Rainbow contestó que la cifra del 2 por ciento no es fidedigna porque representa la parte del total del mercado de los helados que tiene Häagen-Dasz y no

el segmento menor del mercado de los helados de primera, donde la competencia por espacio en los congeladores es especialmente intensa. Aunque Double Rainbow proclamó que el helado ha sido todo un éxito en San Francisco, las ventas nacionales se han desplomado porque no han podido entrar en muchos mercados. Mientras tanto, las utilidades de Häagen-Dasz se han disparado en todo el país. ◆

El espíritu emprendedor es un ejemplo más de cómo se mueve la gente del mundo de las empresas y de cómo dan forma a las relaciones en un tiempo y lugar específicos. Los emprendedores sacuden los patrones de las relaciones y deben reaccionar con rapidez (de nueva cuenta, el tiempo) a las reacciones de sus nuevas contrapartes en el mercado. Sobra decir que el espíritu emprendedor no es fácil. Charles Burck, en una nota de *Fortune*, describió con estas palabras las pruebas que pasan los emprendedores:[40]

> Es vivir sin red de seguridad, con emociones y peligros. Los errores se pagan con un castigo despiadado. Cuando la competencia arrecia, las pequeñas empresas son las primeras en resentirla. Es muy difícil conseguir financiamiento, en ocasiones imposible. Los costos regulatorios duelen más en compañías que tienen menos reservas; una de las razones que explica el crecimiento lento. Los dueños se pasan la noche despiertos por las preocupaciones... Empero, el sector emprendedor prospera.

Los emprendedores *inventan* organizaciones. Sin embargo, cuando las organizaciones quedan establecidas, este espíritu de cambio y peligro no debe terminar, como se verá a continuación, bajo el título "cómo reinventar las organizaciones".

CÓMO REINVENTAR LAS ORGANIZACIONES

Cuando una organización está de pie y funcionando en razón del proceso del espíritu emprendedor, la diversión y el desafío de la administración empiezan en serio. Cada vez hay más gerentes que se preocupan por lo que ocurre cuando los miembros de la organización siguen rutinas para manejar las relaciones entre sí y las relaciones con clientes, proveedores y terceros "ajenos" a la organización. La rutina y las experiencias de la organización inevitablemente establecen precedentes que cuesta mucho cambiar cuando se presenta la necesidad. Ira Kantrow habla de este fenómeno y distingue "hacer lo correcto" de "hacer lo que dicta el pasado".[41]

Como se vio en el capítulo 1, cada vez son más los gerentes que creen en la paradoja aparente de que el *cambio es una constante* de sus organizaciones y en torno a ellas. Howard Schultz está consciente de ello todos los días. Así pues, no es raro que les preocupe la posibilidad de que sus organizaciones se aletarguen y estanquen. Los gerentes quizá tengan que realizar un esfuerzo considerable, así como sus compañeros en las organizaciones, para seguir el ritmo o asimilar los cambios del mundo que los rodea. Peter Senge advierte que esto podría significar que los miembros de las organizaciones se pueden llegar a preocupar tanto por adaptarse que no les queda energía para crear ideas, productos y relaciones nuevos.[42]

Senge marca la diferencia entre el aprendizaje *adaptativo* de las organizaciones —es decir, enfrentar el cambio— y el aprendizaje *generativo* —es decir, la creatividad que se deriva de un esfuerzo conjunto de los miembros de la organización—.[43] James Brian Quinn se refiere a la promesa de la "empresa inteligente" en este mismo ánimo.[44] Muchos administradores y comentaristas empresariales se suman a Senge y Quinn y opinan que el aprendizaje generativo es el que tiene más esperanzas para las organizaciones del siglo XXI.

EL SECRETO DEL ÉXITO DE STARBUCKS

El éxito de Starbucks no se puede atribuir a un solo factor. La perseverancia, los tiempos, la planificación cuidadosa y un poco de suerte han contribuido al negocio lucrativo del presente.

Para Schultz, los sueños y la visión dictaban cautela, ser emprendedor no significa actuar a tontas y a locas ni correr riesgos innecesarios. Por el contrario, Schultz articuló una visión inicial de su empresa que ha respetado fielmente desde entonces.

La meta de Schultz era que Starbucks se convirtiera en el primer detallista estadounidense de café especializado. A tal efecto, se concentró en un crecimiento cauteloso. Empezó por "dar muchos pasos hacias atrás".

—Estábamos dispuestos a perder dinero —recuerda Schultz— durante el tiempo necesario para edificar una base sólida... en lugar de sacrificar la integridad y los valores a largo plazo por las utilidades a corto plazo.

Así lo hizo. Starbucks registró pérdidas en tres años consecutivos; tan sólo en 1989 perdió un millón de dólares.

—Pero teníamos la firme convicción de que éste era el camino para consolidar una compañía y que las pérdidas terminarían, dice Schultz.

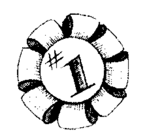
Y así fue, las tendencias demográficas respaldaron la visión de Schultz.

—Los miembros de la generación del baby-boom tienen dinero, son sofisticados y están consumiendo menos alcohol —dice John Rohs, analista de restaurantes de Wertheim Schroder & Company Inc—. Ahora, los miembros de la generación pueden reconocer los cafés que beben, como Montaña Azul de Jamaica, en lugar de vinos como Chateauneuf-du-Pape.

Starbucks piensa que está compitiendo en los mercados del café para gourmets y del café de primera. Entre 1983 y 1989, el mercado del café para gourmets creció de casi 210 millones de dólares a poco más de 675 millones de dólares y se esperaba que llegara a 1.05 mil millones de dólares en 1994. Entre 1983 y 1989, el mercado del café de primera pasó de poco menos de 90 millones de dólares a más de 275 millones y se esperaba que pasara de 680 millones para 1994.

Starbucks compite contra una serie enorme de rivales, entre ellos supermercados, detallistas especializados y cafés especializados, así como contra restaurantes y tiendas que sirven café, inclusive puestos de café exprés, carritos y tiendas.

El postulado "la perfección es lo único que vale" está en la base de la administración de Starbucks. El año pasado, 80,000 libras de café en grano fueron regaladas a instituciones de caridad porque los granos ya no satisfacían los normas de frescura de la compañía. Los empleados de Starbucks recorren el mundo buscando granos de primera calidad, de los mejores campos a gran altura. →



Una organización que ha optado por el concepto de la "organización de aprendizaje" que fomentan Senge y Quinn es Tandem Computers. Tandem usa una técnica llamada aprendizaje de "doble lazada". El aprendizaje de doble lazada es el que corrige los errores volviendo hacia atrás para estudiar los valores y las políticas básicas de la organización en el proceso de la toma de decisiones; se pregunta si las organizaciones estadounidenses usan el aprendizaje de una "sola lazada", mediante el cual los errores son corregidos cambiando las conductas rutinarias. Por ejemplo, la gerencia analiza un problema laboral y gira órdenes a los trabajadores para que respondan a la solución presentada por la gerencia. El aprendizaje de doble lazada puede identificar a los trabajadores que están más involucrados, directamente, en el trabajo real y tienen una solución mejor que la de la gerencia. Este tipo de aprendizaje puede llevar a mucho más trabajo de equipo y a una organización más eficaz.[45]

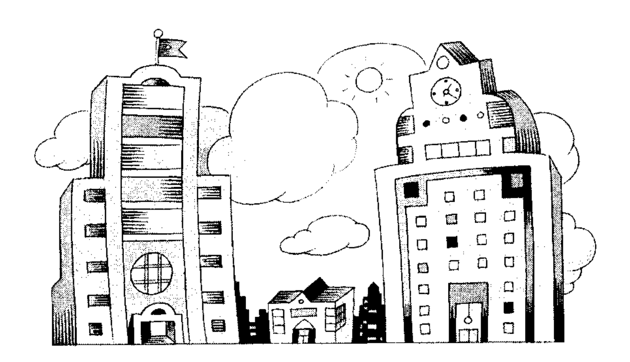
LAS ACTIVIDADES INTRAEMPRENDEDORAS

En la economía acelerada de hoy, a las empresas que no se adapten a su ritmo quizá le podría ocurrir lo mismo que al dinosaurio. Muchas empresas grandes

han perdido el espíritu emprendedor con el que empezaron. Conforme han ido creciendo, su capacidad para ser innovadoras y flexibles quizás haya quedado ahogada por su mero tamaño y el éxito de la organización. Pero las grandes corporaciones establecidas pueden encontrar la manera de seguir el ritmo y de competir con compañías más pequeñas y más ágiles. Se han acuñado muchísimos términos para describir cómo pueden los gerentes evitar que las organizaciones se estanquen, haciendo que éstas se adapten más y promuevan climas organizacionales que respalden el aprendizaje creativo. Quizás el mejor término de los usados para este proceso sea **espíritu intraemprendedor**. El espíritu intraemprendedor, que evidentemente se basa en el "espíritu emprendedor", consiste en iniciar y desarrollar empresas nuevas *dentro de una organización existente.*[46]

espíritu intraemprendedor: Espíritu emprendedor corporativo mediante el cual una organización pretende expanderse explorando oportunidades nuevas gracias a combinaciones nuevas de los recursos existentes.

El desarrollo de emprendedores e intraemprendedores se reduce a un principio bastante sencillo: los humanos están dotados de un impulso por crear, es decir, por dar vida a algo que jamás haya existido o funcionado con ese grado de calidad. Por consiguiente, las empresas pueden fomentar innovaciones que les produzcan utilidades, si promueven que sus empleados piensen como intraemprendedores y les dan la libertad y la flexibilidad para perseguir sus proyectos, sin abrumarlos con su inercia burocrática. Muchas empresas han tenido éxito fomentando y creando riesgos intraemprendedores, entre ellas Merck, 3M, Rubbermaid, Johnson & Johnson, Corning, General Electric, Raychem, Compaq y Wal-Mart.



LA CARNADA COMO RIESGO INTRAEMPRENDEDOR

Una de las empresas que ha tenido éxito en la innovación y el desarrollo internos es Du Pont. Una empresa interesante fue la creación de un negocio nuevo, de muchos millones de dólares, de carnada de cangrejo de río, dentro de la empresa existente. La idea de la empresa nació en una planta de polímeros de Du Pont en Louisiana, con un empleado de la planta que amaba el cangrejo de río. Cuando preparaba sus carnadas, tenía que reemplazarlas cada dos días porque la carnada se desintegraba. El amante de los cangrejos pensó que el polímero de Du Pont se podía usar para mantener la carnada más tiempo. Trabajó con uno de los químicos de la planta, quien le proporcionó las muestras. La colaboración resultó en la invención de una carnada que no se desintegraba en cinco días. El producto se comercializó usando la división de productos agrícolas de Du Pont para manejar la distribución y las ventas. Aunque el riesgo financiero era poco, el proyecto claramente implicaba un mercado nuevo y una administración con un espíritu intraemprendedor.

En Du Pont estas actividades pueden llevar a reconocimientos económicos y no económicos. Después del hecho se otorgan bonos discrecionales a los paladines de la empresa, así como a los equipos. Du Pont es conocida por ofrecer apoyo organizacional a sus miembros. También existe apoyo voluntario, formal o informal, de diferentes partes de la organización. Se alienta a los innovadores a buscar ayuda de personal ajeno a su campo inmediato de acción. Con frecuencia, la gente realiza trabajo técnico, de hecho, en forma voluntaria.[47] ◆

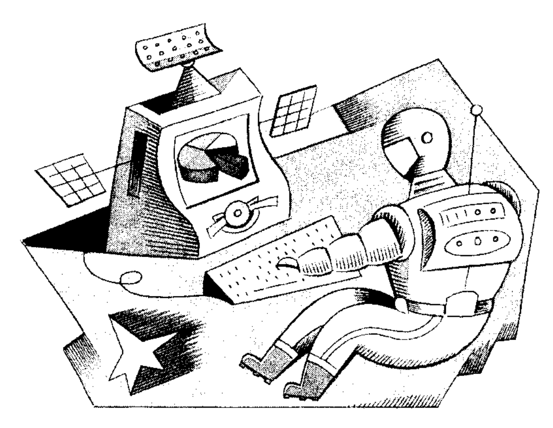
El espíritu intraemprendedor requiere la atención especial de los gerentes, porque *por su diseño* van en contra de la composición de las actividades establecidas de la organización. Por tanto, cabe esperar que los siguientes puntos sean importantes para respaldar el espíritu intraemprendedor:[48]

1. Metas explícitas para los procesos del espíritu emprendedor.
2. Un sistema de intercambio de información entre los gerentes y los intraemprendedores.
3. Énfasis en la responsabilidad y la obligación de las personas.
4. Recompensas para los esfuerzos creativos.

En fecha más reciente, el "espíritu intraemprendedor" se ha usado para describir lo que otros llaman intraempresariales; otros más hablan de "riesgos corporativos internos".[49] Senge habla de las nuevas "disciplinas" del liderazgo que los gerentes pueden emplear para dar forma a sus organizaciones en tiempos de reflujo.[50] Sin importar el nombre, la idea central es que los gerentes deben tener capacidad para *reinventar los patrones de las relaciones* que componen sus organizaciones.

Ejemplo de una organización que se está reinventando es el zoológico de San Diego, que está cambiando para convertirse en una organización prototípica de aprendizaje. El zoológico, de fama mundial, está empeñado en convertirse en una organización que enseña a los visitantes cosas acerca de los animales y sus hábitat, así como de la conservación del ambiente. Para lograr esta misión, los gerentes del zoológico han diseñado formatos nuevos que exhiben el entorno de los animales de la manera más natural posible. Este cambio ha llevado al personal del zoológico a encontrar formas nuevas para coordinar su complejo trabajo. A efecto de reunir una diversa serie de funciones y habilidades, se ha recurrido a muchos equipos interdisciplinarios. Los equipos establecen sus presupuestos y programas y participan en el proceso de contratación. El resultado es que los empleados y los administradores han encontrado que son más productivos que nunca antes. La meta de convertirse en una organización educativa ha llevado al zoológico a desarrollar un enfoque nuevo ante los visitantes, que vuelven una y otra vez porque aprenden algo nuevo en cada visita.[51]





LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

LA REINGENIERÍA DE LA CORPORACIÓN

El enfoque que ha sido más promovido recientemente para reinventar las organizaciones es la práctica de la "reingeniería de la corporación", como llamaron Michael Hammer y James Champy a su libro.[52] La reingeniería implica una revaluación profunda del sentido general de la organización particular. Hammer y Champy sugieren a los administradores que formulen una pregunta básica de su quehacer: "¿Si estuviera creando esta compañía hoy, dado lo que sé y la tecnología actual, cómo sería?"[53] En otras palabras, los administradores deben suponer que están empezando en "una hoja en blanco".[54]

Hammer y Champy observan que las organizaciones pueden tender al estancamiento cuando los miembros de la organización —incluidos los gerentes— se concentran en sus "cercanías" más próximas —como sus trabajos y departamentos— en lugar de hacerlo en los patrones más amplios de las relaciones en que trabajan y que influyen en la vida de otros. Así, la reingeniería implica *redefinir procesos como patrones de relaciones* que conectan a los miembros de la organización con las personas ajenas a la misma. Hammer y Champy presentan muchos ejemplos de organizaciones que han aplicado la reingeniería a tareas simples de la organización —como procesar un

PRESENTAMOS A LATTELAND

—Trabajando un café con leche, sin espuma doble. Sigue un mocca grande con decaf. Sigue un capuchino chico con un poco de almendra y espuma. Después...

Los pedidos retumban en la pequeña tienda. Los clientes entregan un par de dólares por cada pedido, echan chocolate, nuez moscada o canela en polvo en su café y vuelven a su trabajo.

Parte de la mística implica un nuevo vocabulario de cafeína que se ha hecho normal en el noroeste. Los preparadores de café son "baristas", como se llama en italiano a los que atienden las barras. Las bebidas vienen en tres tamaños, pequeño, doble y extra. Dos cargas de exprés es un "doppio". El exprés con leche es un "latte".



La jerga de Starbucks subraya el hecho de que las tiendas de Starbucks se dirigen a los clientes con justificada razón. Más de un millón de personas pasan por las tiendas Starbucks cada semana, con más de un cuarto de millón tan sólo en la zona de Seattle. Cada Starbucks ha sido diseñado para encajar en su barrio, sea como café decorado con barras, banquillos y mesas o como barras donde los clientes pueden tomar el café, un exprés o capuchino antes de ir al trabajo. Por la noche, tienen música de jazz, y los elegantes banquillos y barras negras con borde de caoba, Starbucks puede ofrecer el ambiente de un bar sin la presión de consumir alcohol. En Seattle, el café ha pasado a formar parte tan integral del día que Jean Golden, columnista del *The Seattle Times*, llamó a la ciudad "Latteland". El sueño de Schultz es convertir a Estados Unidos en un "Latteland" entero por medio de Starbucks.

Tras el enfoque de la empresa de la consideración por el cliente está una consideración interna, emprendedora sobre cómo se debe tratar a los empleados, llamados "socios". De hecho, incluso el objetivo de la compañía coloca primero al socio, al cliente segundo y al accionista en tercer lugar.

—Nuestro personal está en primer lugar, después los clientes, después los accionistas, dice Schultz. Puede sonar raro, pero no podemos superar las expectativas de nuestros clientes a no ser que excedamos las de nuestros empleados primero.

—Nuestra única ventaja competitiva sustentable... es la calidad de nuestros trabajadores, dice Schultz. Estamos creando una compañía detallista nacional, creando orgullo en los resultados de nuestro trabajo e interés en el mismo.

Starbucks ofrece a todos los socios —de tiempo completo o de medio tiempo— un generoso paquete de prestaciones para empleados que cubre desde asistencia médica, opción a comprar acciones, programas de capacitación, asesoría para carreras y descuentos en productos. Los beneficios de la salud incluyen una asignación de 300 dólares, exenta de deducciones, para revisiones médicas anuales, así como disposiciones para problemas dentales y de la vista.

—Uno no se puede dar el lujo de no ofrecer este tipo de prestaciones, añade Shcultz. El deseo de ahorrarse en estos aspectos esenciales contribuye a reforzar el sentido de mediocridad que se cuela a muchas compañías. Sin ellos, la gente parece no estar atada a su trabajo financiera ni espiritualmente.

El compromiso de Schultz con sus socios está arraigado en su crianza familiar.

—Cuando mi padre se jubiló, no tenía pensión, seguro ni nada, recuerda Schultz. Siempre me afectó lo poco que se valoraba su vida laboral. Eso ha tenido un efecto enorme en la forma en que trato a la gente.

Lo que pretende Starbucks es la lealtad de los socios. Su famoso paquete de prestaciones, muy superior a las normas de la industria —sobre todo para quienes trabajan medio tiempo— contribuye a ganar esta lealtad. La empresa no ha caído en las normas de la industria en cuanto a la rotación de empleados, que suele estar cerca de los tres dígitos en el caso de detallistas de comestibles. Starbucks se jacta de una rotación de menos del 50 por ciento. Una cultura sólida y los incentivos para empleados ayudan a conseguir la lealtad.

—Estamos conscientes de que, si podemos reforzar la cultura y reducir la rotación de empleados de medio tiempo, todos los accionistas saldrán mejor librados —comenta Craig Foley, director de (Witt Wickham Capital Corp.) de la ciudad de Nueva York y el accionista más grande de Starbucks antes de que las acciones se vendieran al público.

Las prestaciones generosas también van de la mano con las elevadas normas para los empleados. Sólo 19 personas han calificado para tostar el café de Starbucks en 22 años.

—Aprender a tostar es un privilegio inmenso —comenta Schultz.

Todo esto se traduce en el éxito desbordado de Starbucks. Por tanto, el accionista dista mucho de estar descuidado.

—El futuro de Starbucks consiste en aumentar el valor para los accionistas —dice Schultz— y si elevamos el valor de los empleados, aumentaremos el valor para los accionistas.

Empero, el futuro de la latteland de Starbucks está muy lejos de ser cierto.

—Cualquiera puede comprar granos de café y máquinas de exprés —señaló Barton Weits, director del Centro para Educación e Investigaciones Detallistas de la Universidad de Florida en Gainesville. Estas ideas no están patentadas... El tema en las empresas detallistas es: ¿qué tan fácil de copiar resulta?

La nueva popularidad del café, los exprés y otros más en el país, ahora que se ofrece en muchos tipos de cafés y puestos, indica que Starbucks todavía puede tener un camino muy rudo por delante. Starbucks ha desarrollado un sólido reconocimiento por la marca, particularmente en la Costa Oriental, pero ¿bastará con eso?

A pesar del asombroso éxito actual de la compañía, Schultz ya se está preguntando:

—Me cuesta mucho celebrar el éxito, dijo. Siempre siento que quiero más, el siguiente mercado, el siguiente local.

pedido de un cliente— que antes llevaban semanas, incluso meses. La reingeniería es necesaria cuando, a pesar del hecho de que las *tareas individuales* están bien definidas y bien realizadas, *el efecto total en otras personas* de estos esfuerzos es ineficiente para la organización e insatisfactorio para los clientes y terceros.

Según Hammer, "la reingeniería significa reconsiderar y rediseñar, radicalmente, estos procesos mediante los cuales creamos valor para los clientes y realizamos el trabajo". Ennumera la velocidad, la calidad del servicio y los costos fijos como temas importantes de la competencia actual que puede abordar la reingeniería. Aetna Life and Casualty, Taco Bell y AT&T son apenas unas cuantas de las compañías que menciona Hammer y cuyos líderes han salido al frente para decir: "¡Esto no aguanta! Tenemos que hacer las cosas de otra manera". Argumenta que "el sello de una compañía realmente exitosa es su disposición a abandonar lo que ha tenido éxito en el pasado. No existe una fórmula que siempre gane".[55]

Como estudiante universitario, usted probablemente puede pensar en procesos de universidades y centros de educación superior que podrían necesitar un análisis de reingeniería. Suponga que usted tardó días y días en conseguir las firmas necesarias para algo como llevar más materias en un semestre, estudiar en el extranjero, o estudiar dos carreras. A pesar del hecho de que cada autorización consideradas por separado, puede tener un sentido perfecto, un proyecto de reingeniería podría hacer la vida mucho más productiva para todos los interesados.

De hecho, los directivos de muchas universidades y centros de enseñanza superior han realizado proyectos de reingeniería para reunir los complejos programas de orientación para los estudiantes del primer año. La orientación involucra todo —y a todos— desde lo relacionado con las inscripciones para el primer semestre de clases hasta recibir instrucciones de los reglamentos sociales que rigen a la universidad. Pensar en cómo asegurar la congruencia, eficiencia y eficacia de la orientación es una tarea enorme y pensar así sobre el *proceso entero* es el sello de la reingeniería.

La reingeniería implica que las organizaciones están cambiando los patrones de las *relaciones*, no las entidades fijas como máquinas y edificios. Tom Peters, coautor del libro *In Search of Excellence* ha estudiado docenas de casos en que los miembros de las organiza-

ciones reciben "empowerment" (más facultades) para producir ideas, productos y relaciones nuevas. El *empowerment* (véase el capítulo 13) que él llama *administración de la liberación*, procede de organizaciones flexibles y, sobre todo, *de una actitud administrativa tendente a las actividades humanas creativas.* Sobre el ritmo frenético de la competencia moderna, Peters escribe: "Quienes sobrevivan, gerentes y no gerentes por igual, simplemente tendrán que 'hacer que su propia empresa' cree sus propios proyectos".[56] Muchos gerentes le prestan atención a reinventar sus organizaciones todos los días.

RESUMEN

1. Entender la importancia de la pequeña empresa.

Las organizaciones van y vienen, cambian, sobreviven y vuelven a cambiar. Al principio y en el fondo de esta evolución está el fenómeno, con frecuencia olvidado, de la pequeña empresa. Más del 50 por ciento de los estadounidenses empleados en 1990, por ejemplo, trabajaban en organizaciones con menos de 500 empleados, la línea divisoria convencional entre negocios "grandes" y "pequeños". Todos los días, nuestras vidas son alcanzadas por los productos de pequeñas empresas.

2. Definir el espíritu emprendedor.

El hecho de tomar una idea e inventar una organización para desarrollar dicha idea se llama espíritu emprendedor. El emprendedor, que considera que el cambio en el ambiente le ofrece oportunidades, usa los factores de la producción para producir bienes y servicios nuevos. El espíritu emprendedor difiere de la administración porque se concentra en iniciar cambios. El espíritu emprendedor se puede dar cuando una persona o grupo de personas inician un negocio nuevo.

3. Trazar una diferencia entre espíritu emprendedor y administración.

El espíritu emprendedor ahora es un campo de estudio importante y contribuye al crecimiento económico y la productividad de una sociedad, a su oferta de tecnologías, productos y servicios y al rejuvenecimiento de la competencia en los mercados. El espíritu emprendedor difiere de la administración en que el espíritu emprendedor implica iniciar cambios en la producción y la creación de una organización nueva, mientras que la administración entrañan la coordinación constante del proceso de producción en una organización existente.

4. Explicar los rasgos psicológicos fundamentales de los emprendedores.

Se han realizado muchos estudios de las características de los emprendedores. La teoría más importante de las raíces psicológicas de los emprendedores fue planteada por McClelland, quien encontró que ciertos tipos de personas tienen gran necesidad de logro y que ciertos tipos de sociedades tienden a producir una gran necesidad de logro. Begley y Boyd identificaron cinco dimensiones —necesidad de logro, posición de control, tolerancia ante el riesgo, tolerancia ante la ambigüedad y comportamiento Tipo A— que, al parecer, diferenciaban a los fundadores y gerentes de pequeñas empresas del ejecutivo típico. Además, algunas circunstancias sociales, como la falta de oportunidades para prosperar o los sueldos de los empleos, suelen llevar a ciertas personas a convertirse en emprendedores.

5. Explicar la importancia de reinventar las organizaciones.

Cuando una organización está implantada y funcionando, se debe atender la renovación de las relaciones que componen la organización. Se trata de una práctica gerencial que se refiere a reinven-

tar las organizaciones existentes. El término más usado para ello es el de espíritu intraemprendedor, que es tan vital para las organizaciones existentes como lo es el espíritu emprendedor para el funcionamiento fluido de las pequeñas empresas nuevas. Reinventar una organización quiere decir superar la complacencia y fomentar las actividades creativas de los esfuerzos humanos en las organizaciones.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es una pequeña empresa y por qué es importante?
2. ¿En qué difieren el espíritu emprendedor de la administración?
3. ¿Por qué es importante el espíritu emprendedor?
4. ¿Cuáles son algunas de las dificultades que enfrentan los emprendedores?
5. ¿Qué tipo de personas es el ideal para convertirse en emprendedores?
6. ¿Qué es el espíritu intraemprendedor?
7. ¿Por qué es importante que los gerentes encuentren la manera de reinventar las organizaciones?
8. ¿Qué se requiere para la reingeniería de una organización y por qué puede resultar difícil aplicarla?

TÉRMINOS CLAVE

Pequeña empresa	Productividad
Emprendedor	Investigación y desarrollo
Espíritu emprendedor	Espíritu intraemprendedor
Inicio	Plan de negocios

CASO DE ESTUDIO

IDEAS FRESCAS EN FRESH FIELDS[57]

Fresh Fields es sólo un supermercado, pero en verdad es excelente para vender su imagen: "Tenemos alimentos super".

Fresh Fields es una tienda de abarrotes "New Age", que se ubica entre la tienda de alimentos naturistas y el supermercado tradicional. No es sólo una tienda de alimentos naturistas porque maneja una variedad más amplia de comestibles, entre ellos pasta fresca, panadería de horno propio, mariscos, pescados y embutidos. Lo que distingue a Fresh Fields de los supermercados es lo que no está en sus anaqueles, más que lo que está en exhibición, pues los clientes de Fresh Fields no encontrarán comestibles con muchos conservantes ni sabores artificiales, como Jell-O y Oreo, que pueden adquirir en otros supermercados. Fresh Fields ofrece "productos orgánicos y convencionales, carnes, mariscos, pescados, lácteos, panadería de su horno, embutidos, alimentos preparados para vegetarianos y gourmets y una amplia gama de quesos, todo un departamento de latas y una amplia variedad de complementos, cosméticos para piel delicada y productos naturales para la salud, así como artículos para el hogar que no son nocivos para el ambiente.[58]

La llegada de Fresh Fields coincide con la del New Age, la tendencia de los años noventa a tener

mucha conciencia de la salud, y la empresa no ha tenido empacho en aprovechar las nuevas preferencias de compra de los consumidores que se derivan de esta tendencia. Según un estudio realizado en 1992 por HealthFocus, una empresa de Pennsylvania especializada en encuestas, 90 por ciento de los compradores dicen que la salud se ha convertido en un factor importante para determinar el tipo de comestibles que adquieren. Esto quizás explique por qué muchos estadounidenses están dispuestos a pagar hasta 20 por ciento más por los alimentos naturales. De hecho, el precio extra de Fresh Fields suele rondar por el 5 por ciento y los productos orgánicos de Fresh Fields, producidos localmente, cuando son de temporada pueden costar incluso menos que los productos vendidos en otros supermercados.

Un equipo de emprendedores constituyó Fresh Fields en 1991. El equipo estaba compuesto por Mark Ordan, de 33 años, que se dedicaba a la banca de inversión en Goldman Sachs en calidad de director ejecutivo y presidente; Leo Kahn, de 75 años, fundador de Staples, las prósperas tiendas de material para oficinas, en calidad de presidente del consejo, y Jack Murphy, de 44 años, ex gerente de la cadena de supermercados Heartland de Nueva Inglaterra, en calidad de director general de operaciones.

En los primeros 19 meses, se inauguraron cinco locales de Fresh Fields en Maryland y Virginia y la cadena se expandió hacia Pennsylvania e Illinois y, hacia mediados de 1994, Fresh Fields había inaugurado un total de 14 tiendas en los cuatro estados y tenía planes para otras más.

Gran parte del éxito de Fresh Fields se puede atribuir al hecho de que la empresa sólo ofrece productos muy frescos, con frecuencia producidos localmente. La empresa elige a los productores para encontrar a aquellos que usan métodos naturales para el control de plagas y aplican la menor cantidad de productos químicos agrícolas. Además, Fresh Fields busca carne y aves en las granjas, no en las fábricas, para evitar los productos químicos de engorda que se usan con frecuencia. Asimismo, Fresh Fields hace un esfuerzo por conocer bien a las personas que pescan los productos, buscando peces de aguas profundas y limpias, y no de aguas costeras donde hay mucha contaminación.

Sin embargo, según Kahn, la clave del éxito de Fresh Fields radica en complacer al cliente.

—Todo el mundo dice lo mismo: complacer al cliente; pero aunque todo el mundo lo dice, no hay muchos que lo hagan en realidad. El cliente es más listo que todos nosotros juntos. En este caso estamos creando una organización que busca y tiene siempre en mente la satisfacción del cliente.[59]

Fresh Fields está imbuido de una cultura cálida, amigable y servicial que empieza con Khan y pasa por todos los intereses que la componen: empleados, proveedores, clientes y miembros de la comunidad. Mientras que en otras tiendas, por ejemplo en Wal-Mart, hay una sola persona que da la bienvenida simbólicamente, todos los empleados de Fresh Fields son una especie de "saludadores" que buscan mercancía, sonríen y saludan a los compradores cuando pasan a su lado. Dentro de la compañía no hay empleados, sólo hay "socios" y Khan conoce por su nombre a muchos de ellos.

Gran parte de la base de Fresh Fields consiste en establecer relaciones. La cálida relación entre la empresa y sus socios es la médula. A partir de ahí, los socios establecen relaciones con los proveedores para dar el toque personal que forma parte integral de la imagen de calidad de Fresh Fields.

Conforme los compradores recorren las tiendas, se les regalan muchísimas muestras gratis.

—Al principio, compraba productos orgánicos y gastaba entre 25 y 30 dólares cada 15 días, más o menos —dice Merri Mukai, ama de casa de Annandale, Virginia—. Después probé los productos de panadería y aumenté el gasto a 60 dólares. Ahora ya compro carne y estoy echándole un ojo al pescado. Definitivamente me tienen atrapada.[60]

—Garantizamos su satisfacción sin condiciones —dice Fresh Fields—. Usted puede considerar que nuestra garantía es una oportunidad para aventurarse y probar productos nuevos, sin correr riesgos. Si por cualquier motivo usted no estuviera del todo satisfecho con algún producto adquirido en Fresh Fields, con gusto le reembolsaremos el total de su costo.[61]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué factores económicos y sociales deben tener presentes los directivos de Fresh Fields?
2. Suponga que usted administra un supermercado local y que Fresh Fields llega a su población. ¿Cómo reinventaría su organización para enfrentar el desafío que plantea Fresh Fields?

TAKEOUT TAXI ENTREGA A DOMICILIO[62]

En 1987, cuando Stephen Abt era ejecutivo de desarrollo de productos nuevos en U.S. Sprint, nació su primer hijo. De repente, su vida y la de su mujer cambiaron drásticamente.

—Fue como me había dicho todo el mundo, un cambio radical en mi vida —recuerda Abt—. Antes salíamos entre cuatro y seis veces al mes. Creo que durante el primer año de vida de nuestra hija si salimos entre cuatro y seis veces en todo ese tiempo, fue mucho.[63]

Sin embargo, no siempre tenían ganas de ponerse a cocinar. Abt y su esposa no eran los únicos; el éxito de Domino's, pionera en entregar comida preparada a domicilio, reflejaba la verdadera necesidad que atendían los repartidores a domicilio. "La gente tenía la enorme necesidad de la comodidad de alimentos preparados entregados a domicilio",[64] pero muchos querían más que una pizza.

Ante esta oportunidad, Abt renunció a su puesto administrativo en Sprint, donde ganaba 100,000 dólares al año, y constituyó Takeout Taxi, para entregar alimentos a domicilio. A diferencia de Domino's, Takeout Taxi no tiene relación alguna con la preparación de alimentos; por el contrario, se pone en contacto con los restaurantes locales que reciben pedidos y entrega la comida a los clientes en su domicilio, oficina u hotel. Takeout Taxi concentra su energía en campos que los restaurantes suelen descuidar.

—No se trata de un servicio de entrega de alimentos —afirma Abt y comenta—. Somos una empresa comercializadora que hace entregas... La mayor parte de los dueños de restaurantes están ocupados administrando su negocio. No tienen tiempo ni capacidad para la comercialización dirigida a un objetivo. Su forma primaria de comercialización es en razón de la ubicación. No hacen mucho más.[65]

Pero Takeout Taxi sí lo hace.

—Creamos bases de datos computarizados de clientes que comen en su casa, con todo y nombres, direcciones, cumpleaños y aniversarios —señala Abt—. Los usamos para dirigir programas por correspondencia directa, con formas como cupones y registros que nos permiten seguirles la pista.[66]

Por medio de los pedidos entregados y las promociones internas, Takeout Taxi consiguió los nombres y la información personal para una base de datos que incluye a más de 200,000 clientes de restaurantes para finales de 1993. Esta base de datos permitió a Takeout Taxi diseñar programas de comercialización, increíblemente eficaces, dirigidos a una meta, que le sirvieron para aumentar las ventas de los restaurantes.

—Cuando hacemos una promoción de mercadotecnia por correspondencia, para los servicios a domicilio, llegamos a obtener una tasa de respuesta de 40, 50, 60 por ciento —explica Abt—. Estas tasas de respuesta son insólitas.[67]

Al principio, muchos dueños de restaurantes no respondieron bien a la posibilidad de que se entregara a domicilio el producto de terceros. Takeout Taxi requiere una tasa de descuento mayorista sobre los comestibles que entrega; sus ingresos proceden de la diferencia entre la tasa mayorista y el precio del menú que paga el cliente. Algunos dueños de restaurantes han afirmado que sus utilidades se verían afectadas si vendieran con esa tasa de descuento y, por tanto, no se han decidido a trabajar con Takeout Taxi.

—Tienen la idea de que un descuento del 30 por ciento les afectará, y no ven las entregas a domicilio como un servicio adicional que no aumenta su personal ni su planta material —comenta Chuck Kersio, dueño de Tortilla Factory—. Cuando pienso que los únicos costos que tengo son del alimento y el empaque, incluso aunque los costos de personal me aumenten un poco, la actividad sigue siendo más rentable que el comedor de mi restaurante.[68]

Además, algunos dueños de restaurantes temían que entrar al mercado de las entregas podría afectar la forma en que se percibía la calidad de sus alimentos. Por proteger su negocio central del comedor del restaurante, muchos dueños de éstos no han querido ceder el control de los platillos que sirven.

—Su mayor temor es que los clientes no reciban una comida de la misma calidad —dice Ron Paul, presidente de Technomic Inc. de Chicago Illinois—. Alguien llega a un restaurante y dice: "¡Qué ricas costillas!" y después llaman por teléfono y piden las costillas para que se las lleven a casa. Pero cuando llegan a su casa, no son tan buenas y entonces el cliente no vuelve al restaurante.[69]

—Para conservar la calidad de la comida, Takeout Taxi no sólo entrega los alimentos en recipientes térmicos, sino que también limita, estratégicamente, el área de servicio de cada uno de los restaurantes que representa.

—El verdadero secreto consiste en que estamos establecidos en ciertas zonas donde el tiempo máximo para llegar a la casa más distante es de 15 minutos —explica John Addison, franquiciatario de la ciudad de Kansas.

Sin embargo, Paul es de la opinión que no sólo se trata de tiempos de entrega.

—Hay una parte de ego —afirma—. La experiencia de una costilla que vale 25 dólares no se puede entregar a domicilio.[70]

Los restaurantes que han decidido trabajar con Takeout Taxi, al parecer, han obtenido grandes beneficios.

—Personalmente pregunté cómo funcionaría —dice Mary Sue Kintzer, gerente de Country Oven de Linglestown, Pennsylvania—. No podía imaginar un sistema que estuviera organizado como éste, que nos hiciera ver tan bien cómo lo hace.[71]

Según R. D. Frye, gerente de Friday's T.G.I., Takeout Taxi ha logrado aumentar el interés de los clientes por los restaurantes que cubre. El restaurante promedio afiliado a Takeout Taxi ha registrado un incremento de ingresos de entre 3 y 12 por ciento, en una industria con crecimiento nulo.

—Tenemos un restaurante muy pequeño —sólo unas 75 plazas— y los fines de semana la espera por una mesa puede llegar hasta dos horas —explica Rob Cotton de Iguana Cantina en Waltham, Massachusetts—. Ahora puedo atender a otro grupo de personas, con cuentas de 14 dólares, por medio de la entrega a domicilio.[72]

Takeout Taxi también participa del éxito que ha producido en los restaurantes que cubre. Desde 1991, cuando la compañía empezó a otorgar franquicias, ha aumentado sus entregas anuales de 83,000 a 958,000 y las ventas se han multiplicado de 2 millones de dólares en todo el país, a más de 23 millones de dólares. La tienda en Herndon, Virginia, atendió un mercado de unos 30,000 domicilios y realizó un promedio de 2,000 entregas a la semana, del orden de 25 dólares cada una. Hacia finales de 1993, Takeout Taxi estaba entregando comidas de unos 750 restaurantes de los 66 mercados donde realiza actividades.

Aunque Abt pensó, al principio, que el mercado estaba compuesto por familias muy ocupadas, con dos ingresos, ha visto que es mucho más amplio.

—Todo el mundo tiene pereza, cuando menos, una vez al mes.[73]

En una encuesta realizada por la Asociación Nacional de Restaurantes, a principios de los años noventa, 41 por ciento de los encuestados dijo que pediría entregas a domicilio de comida de un restaurante establecido si el servicio existiera. Así, Abt ha dado forma al servicio de proporcionar "pequeñas complacencias".

—No se trata de comida para gourmets. Se trata de que es lunes-y-no-tengo-ganas-de-meterme-a-la-cocina, explica Abt. No pretendemos entregar un chateaubriand para dos. Se trata de una pequeña complacencia casi para cualquiera.[74]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué tipo de oportunidades aprovecha Takeout Taxi?
2. ¿Cómo ha cambiado el mercado Takeout Taxi?
3. ¿Qué oportunidades de reinventarse tiene Takeout Taxi?

CAPÍTULO 7

CULTURA Y PLURICULTURALISMO

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Identificar los elementos básicos de la cultura organizacional.
2. Explicar la relación entre el éxito y la cultura organizacional.
3. Definir el pluriculturalismo y la diversidad mediante una serie de dimensiones.
4. Reconocer algunos obstáculos que impiden que la cultura corporativa sea sensible al pluriculturalismo.
5. Identificar algunas formas de administración para un mundo pluricultural.

INTRODUCCIÓN

LA GERENCIA: UN TOQUE PERSONAL[1]

Anita Roddick, fundadora y directora administrativa de The Body Shop International, es un ejemplo de cómo la personalidad y los valores de un gerente pueden, de hecho, definir el rol del gerente y contribuir a dar forma a una organización. The Body Shop vende productos que "limpian y embellecen la piel" y aunque parece una "compañía con boutiques de cosméticos", en realidad, es otra cosa.

The Body Shop fue fundada en 1976 por Roddick y su esposo Gordon. En esa fecha, la pareja constituyó el negocio para que Anita tuviera una forma de vida y pudiera mantener a sus dos hijos mientras su esposo Gordon realizaba su sueño de ir de Buenos Aires a Nueva York montando a caballo. Cuando Gordon se fue, Anita dirigía una sola tienda en Inglaterra, cuando volvió 10 meses después, había dos tiendas y otra más estaba por abrir.

La empresa se mueve gracias a su... electricidad y pasión.

Hacia principios de los años noventa, The Body Shop se había convertido en un éxito económico. En 1992, The Body Shop arrojó ingresos por 265 millones de dólares en todo el mundo y registró una tasa de crecimiento del 23 por ciento en el primer semestre de 1993. Al mes de noviembre de 1993, había casi 1000 tiendas de The Body Shop repartidas por 43 países del mundo.

Muchos de los valores del personal de Roddicks han influido en la cultura corporativa de The Body Shop. De hecho, la empresa se mueve gracias a su profunda entrega, lo que ella llama "electricidad y pasión", que no pueden sino engendrar entusiasmo y elevar el ánimo de empleados, clientes y la comunidad. Al mismo tiempo, Roddick también se concentra en sus responsabilidades gerenciales específicas, primordialmente (aunque no sólo) el desarrollo de productos y la mercadotecnia.



ANITA RODDICK. La personalidad dinámica y los sólidos valores de Anita Roddick, fundadora de The Body Shop, son fundamentales para la singularidad y el éxito de The Body Shop.

La forma en que Roddick usa la mercadotecnia suele distinguir a The Body Shop no sólo de sus competidores directos, sino también de casi todas las demás empresas. The Body Shop no invierte dinero en publicidad para los consumidores. La organización se fundamenta en la idea de que los consumidores están abrumados por los muchos comerciales que llenan el mercado. Por consiguiente, The Body Shop dedica el dinero para promociones de activismo social, en lugar de invertirlo en publicidad para los consumidores.

—Antes no podíamos darnos el lujo de hacer publicidad —recuerda Roddick—. Ahora nos daría mucha vergüenza hacerla.[2]

En cierto sentido, la negativa de la organización para hacerse publicidad se ha convertido en un elemento de la cultura corporativa.

Roddick no comercializa su compañía de una manera tradicional. En cambio, persigue con afán caminos por los cuales la empresa puede captar la cobertura gratis por parte de los medios. En esto, la comercialización de The Body Shop se parece a una campaña.

—Siempre estoy disponible para la prensa —comenta Roddick—. Creo firmemente que la pasión convence y transmito muchísimo entusiasmo.[3]

Está claro que Roddick reconoce el valor que tiene que los medios hablen de The Body Shop:

—Si coloco nuestro cartel de Colourings (una línea de maquillaje) en los escaparates de las tiendas, ello producirá ventas y utilidades —afirma Roddick—. No ocurre lo mismo con un cartel para detener los incendios en las selvas tropicales. Éste produce un estandarte de valores, vincula con la comunidad, pero no aumenta las ventas. Lo que aumenta las ventas es la aburrida revista *Glamour* diciendo que la princesa Diana usa productos de The Body Shop. Entonces recibimos 7,000 llamadas telefónicas solicitando nuestro catálogo. No se puede medir el efecto.[4]

Además, Roddick ha encontrado que ella se debe comercializar al igual que la empresa, y que la imagen que transmite cabe dentro de los valores que postula.

—El personal no quiere verme en abrigos de pieles ni autos grandes, o actuando como que tengo los millones de dólares —dice Roddick—. Quieren verme como soy. Otras personas, "the City" (el Wall Street de Londres) quieren verme respetable. Así que uno está tratando con infinidad de personas diferentes. Existen muchas palancas en la plataforma para dirigir un negocio.[5]

Sin embargo, Roddick controla la cobertura de la prensa, y no al contrario. Demostró su capacidad para lograr una cobertura favorable al principio, cuando The Body Shop se acababa de inaugurar. Roddick abrió la primera tienda junto a una funeraria. Cuando recibió una carta formal de sus vecinos enterradores, filtró a la prensa que estaban confabulando en su contra, una pobre tendera luchona. El día que se publicó el caso, Roddick tuvo ventas por 200 dólares.

La atención prestada a la comunicación ha desempeñado un papel medular en la forma en que Roddick ha manejado el éxito de The Body Shop. En los primeros días, Roddick pensaba que era necesario ocultar los problemas económicos que tenía en realidad.

—Los amigos me llamaban cuando llegaba un franquiciatario potencial y sosteníamos una conversación verdaderamente ridícula. Ring Ring. "Ah, sí, ahí es donde querría la franquicia, en la calle Barry de Edmonds? No, creo que no es una población adecuada para ello. Además, ya hemos recibido otras 14 solicitudes." Hacía esto constantemente.

La imagen de éxito que fabricó no tardó en hacerse realidad.[6] →

FORMAR parte de una organización es ser parte de su *cultura*. Como ilustra el caso de estudio "la forma en que se hacen las cosas aquí" tiene un impacto profundo en los resultados de la organización. La forma en que las personas interactúan en la organización y los supuestos básicos que se formulan son parte de la cultura de la organización. Anita Roddick ha desafiado algunas de las ideas que prevalecen en su industria. En The Body Shop la cultura subraya el valor de la mujer, el espíritu emprendedor y el ambiente natural.



UN ASPECTO DE LA CULTURA. Las diferencias en la forma de vestir y las actitudes que existen en todo el mundo representan apenas un aspecto de la cultura de entre los que deben considerar las organizaciones. Otros aspectos incluyen las diferencias culturales dentro de nuestra propia sociedad y de las culturas organizacionales.

Dados los cambios del panorama mundial que se esbozaron en los capítulos 3 y 5, las organizaciones de hoy enfrentan el reto de adoptar una cultura organizacional que no sólo sea flexible, sino también sensible a las muchas diferencias culturales que enfrentan los miembros de la organización, dentro de las sociedades y entre ellas.

Las diferencias culturales de la sociedad estadounidense han salido a la luz en los pasados años, conforme una mayor cantidad de grupos ha tenido acceso a los mecanismos de la voz política. Muchas personas son más sensibles a la necesidad de apreciar las diferencias de raza, sexo, capacidades físicas, orientación sexual e identidad étnica.

Como las organizaciones de hoy toman parte en la economía global, nosotros, como miembros de la organización, también debemos ser sensibles a las diferentes opiniones culturales que encontramos cuando ampliamos nuestro horizonte más allá de nuestro país. El propósito de este capítulo es analizar el concepto de la cultura de la organización, descubrir su funcionamiento y entender los retos y las oportunidades del pluriculturalismo en nuestro país y en el extranjero, relacionados con las organizaciones del presente.

DEFINICIÓN DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

cultura: La compleja mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta.

La **cultura** ha sido un concepto importante, desde hace mucho tiempo, para entender a las sociedades y los grupos humanos. Muchas personas recuerdan con gusto las fotos de "culturas" exóticas publicadas en *National Geographic* o haber leído los estudios de Margaret Mead, la antropóloga que escribió sobre la cultura indígena de la isla de Samoa. La cultura, en este sentido antropológico e histórico, es la médula de un grupo o una sociedad específicos —aquello que distingue la forma de interactuar de los miembros, entre sí y con los extranjeros— y cómo logran lo que hacen.

LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

cultura organizacional: La serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización.

En los pasados 15 años, los estudiosos de las organizaciones han ampliado el concepto de la **cultura organizacional** para explicar mucho de lo que ocurre en las organizaciones. ¿Por qué usan camisas blancas los gerentes de IBM? ¿Por qué escriben los miembros de Procter & Gamble memoranda de una sola página? ¿Por qué empiezan la mayoría de las juntas de DuPont con una charla sobre la seguridad? ¿Se trata de misteriosos rituales tribales? Sin duda, todo esto no se puede explicar, completamente, en términos de las corrientes de la teoría tradicional de la administración que se explicó en el capítulo 2.

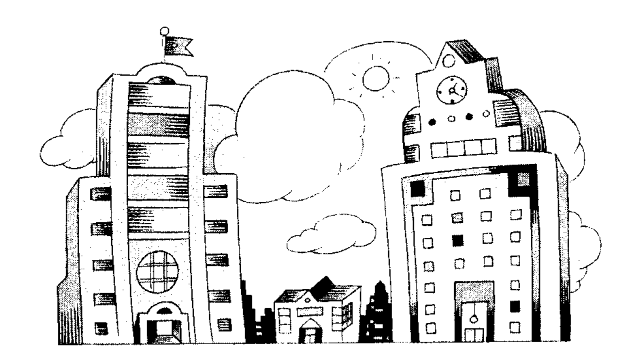
Cap. 2, p. 53

Hasta principios de los años ochenta, que coincidieron con el aumento de la influencia del llamado compromiso dinámico, muchos pensaban que no bastaba con entender la estrategia (parte de la planificación) de la organización y su estructura (parte de la organización) para tener una explicación válida de su quehacer. Empero, muchos estudiosos empezaron a ver que en las organizaciones pasaban muchas más cosas que sólo desarrollar productos y servicios nuevos y prestar atención a las jerarquías y el poder. Los investigadores, acicateados en parte por su interés por entender organizaciones que no tenían su sede en Estados Unidos y que funcionaban con supuestos básicos bastante diferentes, empezaron a usar el concepto de cultura perteneciente a la antropología para entender algunas de estas diferencias básicas.

Por ejemplo, un supuesto de muchas empresas japonesas grandes era que el trabajador tenía un contrato vitalicio y que no se le debía despedir, incluso aunque las ventas fueran bajas. Es más, las empresas japonesas presuponían que los ascensos a los puestos clave de la jerarquía se debían fundamentar en la edad y la capacidad, y no siempre sólo en la capacidad, como presuponían muchas empresas estadounidenses. Hoy, estas hipótesis resultan acertadas muchas menos veces. Empero, a principios de los años ochenta, estos tipos de supuestos llevaron a los investigadores a pensar en cómo cosas que parecían una forma muy diferente de organizar una empresa podían tener éxito, aunque se contrapusieran a todos sus "conocimientos" de las organizaciones. Algunos pensaban que la respuesta quizá radicaba en el concepto de cultura.

Una serie de organizaciones cultivan una cultura particular. En Mary Kay Cosmetics, las ceremonias, los premios, la decoración y otras formas simbólicas de comunicación son características de una cultura corporativa que guía los actos de los miembros de la organización. En Apple Computer, mientras la compañía avanzaba rápidamente a la posición de líder de su industria, los gerentes se esforzaban por mantener la informalidad y las relaciones personales características de una pequeña empresa. Incluso en su mercadotecnia, decían que Apple era una pequeña empresa que ofrecía una alternativa para IBM y otros gigantes de la industria. Tandem Computers subraya una cultura de incentivos que giran

en torno a los empleados, y Minnesota Mining and Manufacturing (3M) dirige su cultura corporativa hacia las innovaciones.



CULTURA CORPORATIVA: UNA VISIÓN FEMENINA DEL CAMBIO

La cultura tradicional de las corporaciones estadounidenses se desarrolló en una época cuando la mujer tenía poca influencia en las organizaciones. Joline Godfrey, en su reciente libro, *Our Wildest Dreams: Women Entrepreneurs Making Money, Having Fun and Doing Good,* afirma que conforme vaya aumentando la cantidad de mujeres que trabajan por su cuenta, constituyendo pequeñas empresas, se irán abandonando los elementos de la cultura tradicional, a cambio de otra serie de valores en la que el éxito se define de diversas maneras. Godfrey esboza una nueva serie de valores, diferente a los valores tradicionales de las corporaciones, que anuncian el desarrollo de una nueva cultura empresarial ejemplificada por negocios como The Body Shop:

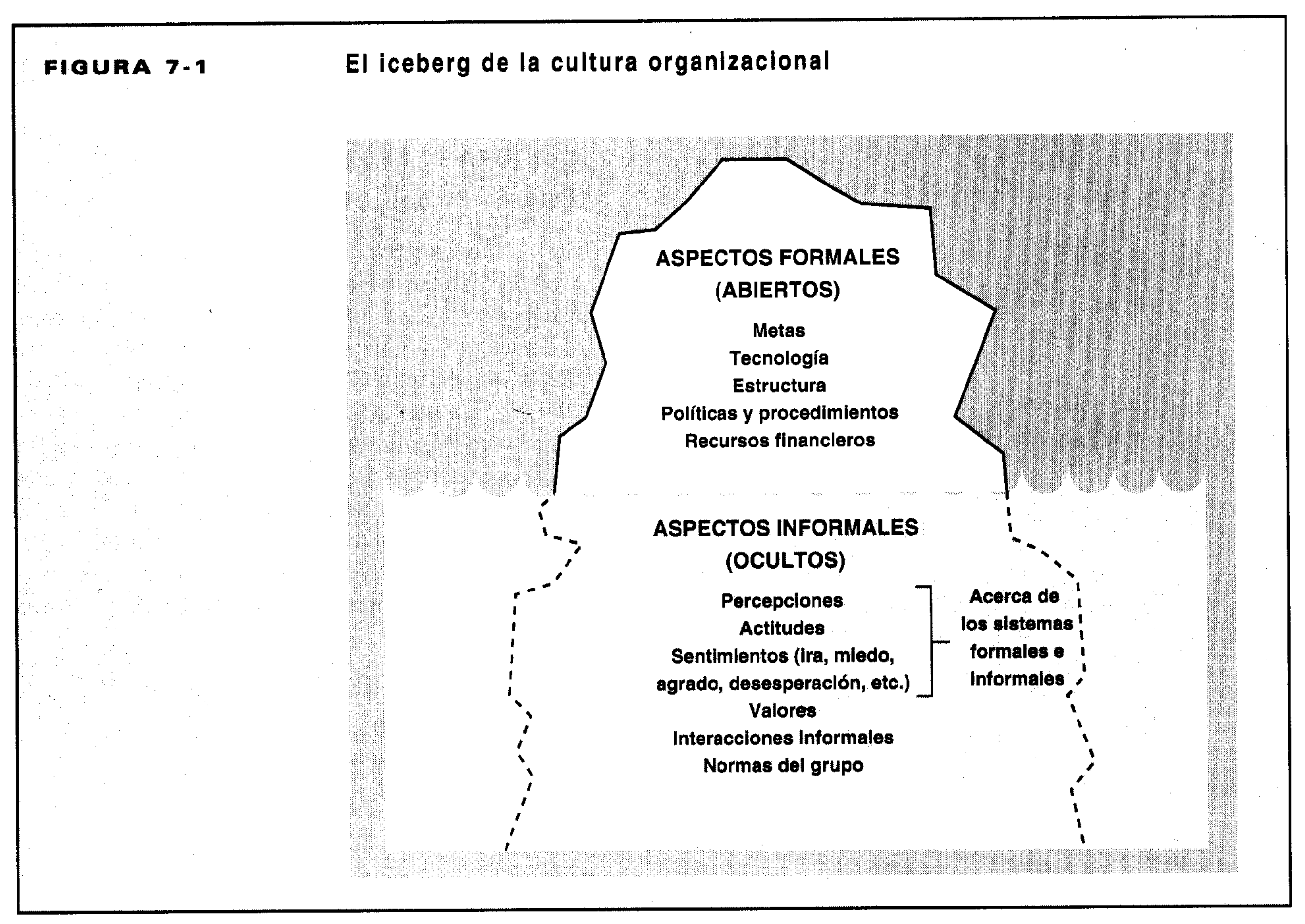
- Trabajar, vivir, amar, aprender; en lugar de trabajar, trabajar, trabajar
- Buscar significado y dinero; en lugar de sólo dinero
- Crear redes de relaciones; en lugar de jerarquías de poder
- "No hacer el mal"; en lugar de "que se cuide el comprador"
- Mantén tus recursos; en lugar de "úsalos o piérdelos"
- Crecer en forma natural; en lugar de crecer rápido
- Dedícate al trabajo y la familia; en lugar de al trabajo o la familia

Aunque algunas organizaciones grandes, como Levi Strauss y Johnson & Johnson, aceptan algunas de las reglas nuevas, en general es más fácil que los negocios pequeños y nuevos desarrollen este tipo de cultura desde el principio, y no que las organizaciones grandes y establecidas cambien una cultura existente. Además, aunque la mujer no tiene el monopolio del cambio cultural (este libro de texto habla de muchas organizaciones, como Tom's de Maine y Ben and Jerry's donde los hombres optan por valores nuevos), Godfrey señala el papel de la mujer para propiciar este tipo de cambio:

> Muchas mujeres están abandonando a las gigantes de *Fortune* 500 para iniciar sus propios negocios. Otras optan por jamás entrar a las filas de las gigantes. Como ya no se contentan con pasar sus años más productivos en organizaciones selladas con el techo de cristal, ya no están dispuestas a trabajar en compañías que ansiosamente consumen todas las horas de su vida (dejando nada para sí mismas, la familia o los amigos), como ya no pueden aceptar ciegamente los viejos supuestos de lo que son y deben ser las empresas, las mujeres están votando con los pies. Estamos cerrándole la puerta a la rigidez de las corporaciones e inventando compañías donde podemos ganar buen dinero, hacer el bien y divertirnos. Estamos creando el material de nuestros sueños más locos.[7] ◆

Aunque algunos aspectos de la cultura de la organización son muy evidentes, muchos otros aspectos son menos visibles. La figura 7-1 compara la cultura de la organización con un iceberg. En la superficie están los aspectos evidentes o abiertos —las metas de la organización expresadas de manera formal, la tecnología, estructura, políticas y procedimientos, así como los recursos financieros—. Bajo la superficie están los aspectos cubiertos u ocultos —los aspectos informales en la vida de la organización—. Éstos incluyen percepciones, actitudes y sentimien-

FIGURA 7-1 **El iceberg de la cultura organizacional**



Fuente: Adaptado de Stanley N. Herman, "TRW Systems Group", en Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 3a. ed., p. 19. ©1984. Usado con autorización de Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

tos compartidos, así como una serie de valores compartidos sobre la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones humanas y lo que puede recordar o recordará la organización.

Edgar Schein ha definido la cultura así:

> Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por [un] grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por tanto, [deseable] para enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos.[8]

Por consiguiente, la cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular. Cuando se dice que en DuPont existe la cultura de la seguridad, en Del la cultura del servicio y en 3M la cultura de las innovaciones, se está diciendo que el personal de cada una de estas organizaciones ha aprendido una manera particular de resolver muchos asuntos complejos.

TRES ELEMENTOS BÁSICOS DE LA CULTURA

Schein sugiere que la cultura existe en tres niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos (véase la figura 7-2).

FIGURA 7-2 Los niveles de la cultura de Schein

ARTEFACTOS	Procesos y estructuras visibles de la organización (difícil de descifrar)
VALORES ADOPTADOS	Estrategias, metas filosofías (justificaciones adoptadas)
SUPUESTOS BÁSICOS FUNDAMENTALES	Creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes, que se dan por sentado (fuente última de valores y actos)

Fuente: Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2a. ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992, p. 17.

artefactos:
Las cosas que se reúnen para definir una cultura y revelan de qué se trata la cultura a quienes les prestan atención; incluyen productos, servicios e incluso, patrones de conducta de los miembros de la organización; según Schein, el primer estrato de la cultura organizacional.

ARTEFACTOS. Los **artefactos** son cosas que "uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno".[9] Los artefactos incluyen productos, servicios e incluso conductas de los miembros del grupo. Por ejemplo, si usted entra a las oficinas centrales de una enorme compañía de computadoras, que vale muchos miles de millones de dólares, tal vez encuentre que el director general viste de manera informal, mientras que en otra empresa competidora el director general quizá porte un costoso traje azul marino. Estos dos artefactos diferentes son evidencia de dos culturas muy diferentes de la organización.

Hay artefactos por todas partes y se pueden saber cosas de una cultura con sólo prestarles atención. Piense en algunos artefactos que existan en su universidad o centro de estudios. ¿Se viste la gente de cierta manera? ¿Existen ciertos cursos o métodos de estudio considerados más importantes? ¿Vive la mayoría de los estudiantes en o cerca de la universidad o es ésta una donde no se alojan estudiantes? ¿Trabaja la mayoría de los estudiantes? ¿Es grande o pequeño el porcentaje de estudiantes que "retornan"? ¿Se practican muchas o pocas actividades deportivas? ¿Tiene la universidad un equipo de futbol? ¿Tiene uno de baloncesto? ¿Pueden las mujeres practicar la misma cantidad de deportes que los hombres? Todos estos artefactos, y muchos otros, definen, en parte, la cultura de su universidad.

valores adoptados:
Los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas; según Schein, el segundo estrato de la cultura organizacional.

VALORES ADOPTADOS. Schein dice que el segundo nivel de la cultura son los **valores adoptados**. En el capítulo 4 se vio que un valor era algo que valía la pena hacer o la razón para hacer lo que hacemos. Los valores adoptados son las razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos lo que hacemos. Schein afirma que la mayor parte de las culturas de las organizaciones pueden encontrar el origen de los valores que adoptan en los fundadores de la cultura. Por ejemplo, en DuPont, muchos de los procedimientos y productos son resultado de los valores de seguridad adoptados. No es raro, pues al principio DuPont era una



empresa que fabricaba pólvora, como dijo hace poco un presidente de DuPont: "La pólvora o se fabrica con seguridad, o no se fabricará durante mucho tiempo".[10] El valor de la seguridad sigue extendido en la cultura de DuPont, mucho después de los años cuando la producción de pólvora era su quehacer básico. Los miembros nuevos aprenden los valores adoptados y aprenden su significado dentro del contexto de la organización.

La Escuela de Darden de la Universidad de Virginia adopta el valor de ser una "escuela para la enseñanza", donde el profesorado siempre está dispuesto a escuchar las consultas de los estudiantes. Los profesores nuevos aprenden la importancia que tiene el "café", un descanso de 25 minutos entre clases, en que los profesores y los estudiantes se reúnen para charlar, de manera informal, de todo, desde las noticias de la mañana, pasando por los resultados del grupo, hasta nuevas ideas para la escuela. Cuando se entrevista a los posibles estudiantes o profesores, siempre se les habla del café y, con frecuencia, se les lleva a vivir la experiencia. Si bien 25 minutos de tomar café con otros no hace que la escuela sea "una escuela para la enseñanza", sí sirve para que los profesores y los estudiantes dirijan su atención a temas que resultan importantes para la misión de su escuela: ser una escuela de administración líder en su campo.

supuestos básicos: Las creencias que los miembros de una organización dan por sentadas; según Schien, el tercer estrato de la cultura organizacional.

SUPUESTOS BÁSICOS. Los **supuestos básicos**, el tercer nivel de la cultura organizacional señalado por Schein, son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización. En una organización, la cultura dicta "la manera indicada de hacer las cosas", muchas veces, por medio de supuestos implícitos.

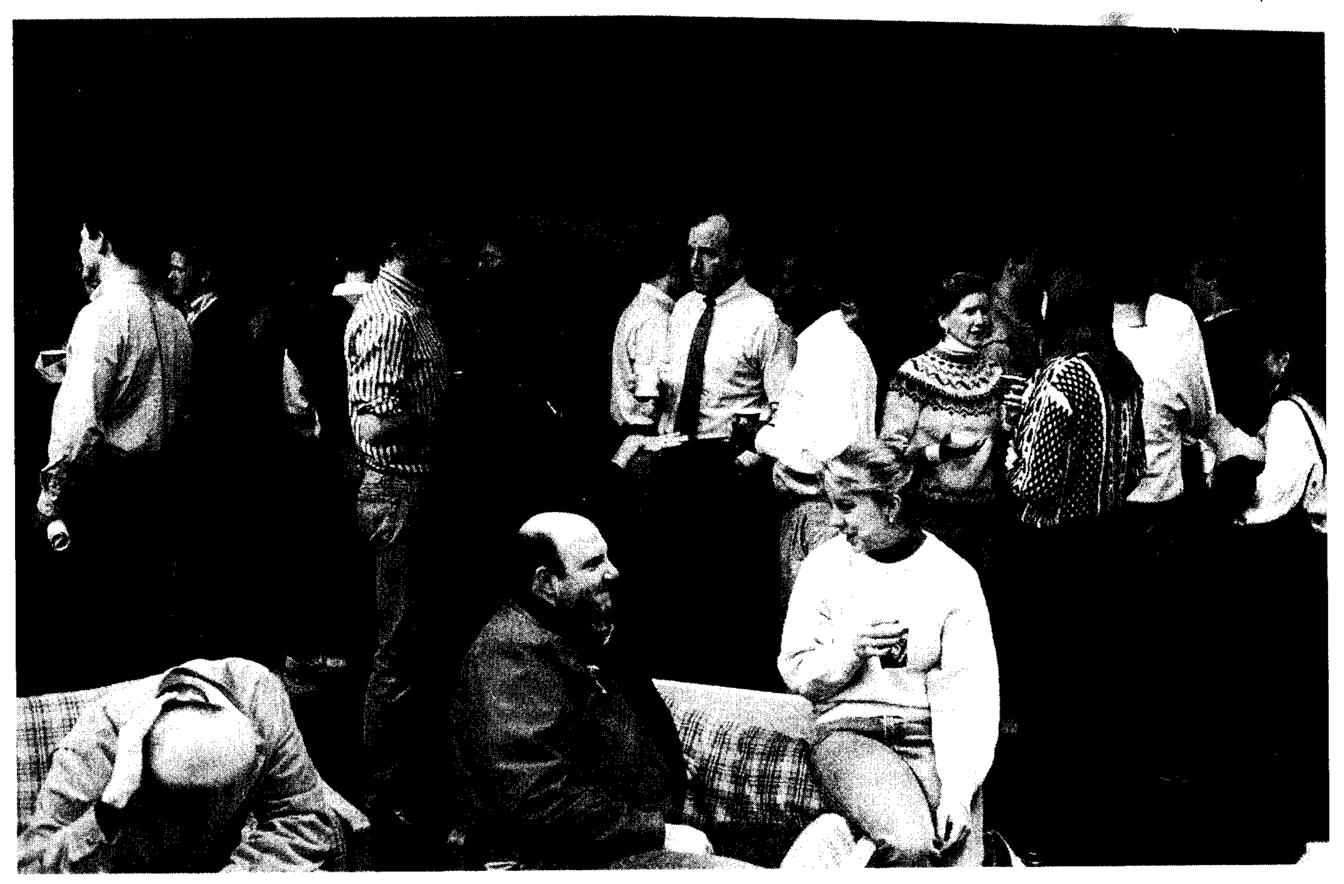
Antes de 1980, los gerentes de AT&T consideraban que un supuesto básico era que todo servicio que ofrecieran tenía que estar al alcance de todos los clientes (por lo menos proyectado para que así fuera). Sencillamente no podían concebir contar con un servicio que sólo estuviera al alcance de unos cuantos clientes. Sin embargo, los gerentes de la joven MCI tenían otro supuesto básico, una que condujo, en parte, a la revolución de las telecomunicaciones. MCI, que instaló sólo dos torres de microondas, una en St. Louis y otra en Chicago, pudo "quedarse" con parte del mercado de AT&T. Actuó cuestionando un supuesto básico de AT&T.

Muchas compañías del ramo de los cosméticos han supuesto que la estrategia acertada para la comercialización gira en torno a la publicidad y las promociones de la forma en que sus productos resaltan la belleza. Anita Roddick y The Body Shop han cuestionado estos supuestos básicos y preparado la mercadotecnia en torno a las actividades políticas de The Body Shop, así como el ambientalismo y el escepticismo en cuanto a la idea tradicional de la belleza.

CULTURA CORPORATIVA Y SU DESEMPEÑO

Los artefactos, los valores adoptados y los supuestos básicos son fundamentales para entender la cultura organizacional. Según Eliott Jacques, la cultura organizacional está compuesta por "la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o menor medida, todos los miembros de la organización [y] que los miembros nuevos deben aprender, cuando menos aceptar en parte, para que sus servicios sean aceptados en la empresa".[11]

En otras palabras, la cultura organizacional es un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y que perfila sus actos hacia la obtención de las metas de la organización. De hecho, la cultura origina y define las metas organizacionales. La cultura debe estar alineada con otros aspectos de las actividades de la organización, por ejemplo, la planificación, la organización, la dirección y el control. De hecho, si una cultura no se alinea con estas tareas, entonces la organización seguramente tendrá dificultades.



RECESO PARA EL CAFÉ. En la Escuela Darden de la Universidad de Virginia, un descanso de 25 minutos para tomar café se ha convertido en parte de la cultura de la escuela. El descanso diario ofrece una magnífica oportunidad para que los estudiantes y los profesores se conozcan mejor, fuera de las aulas.

EL ESTUDIO DE KOTTER Y HESKETT

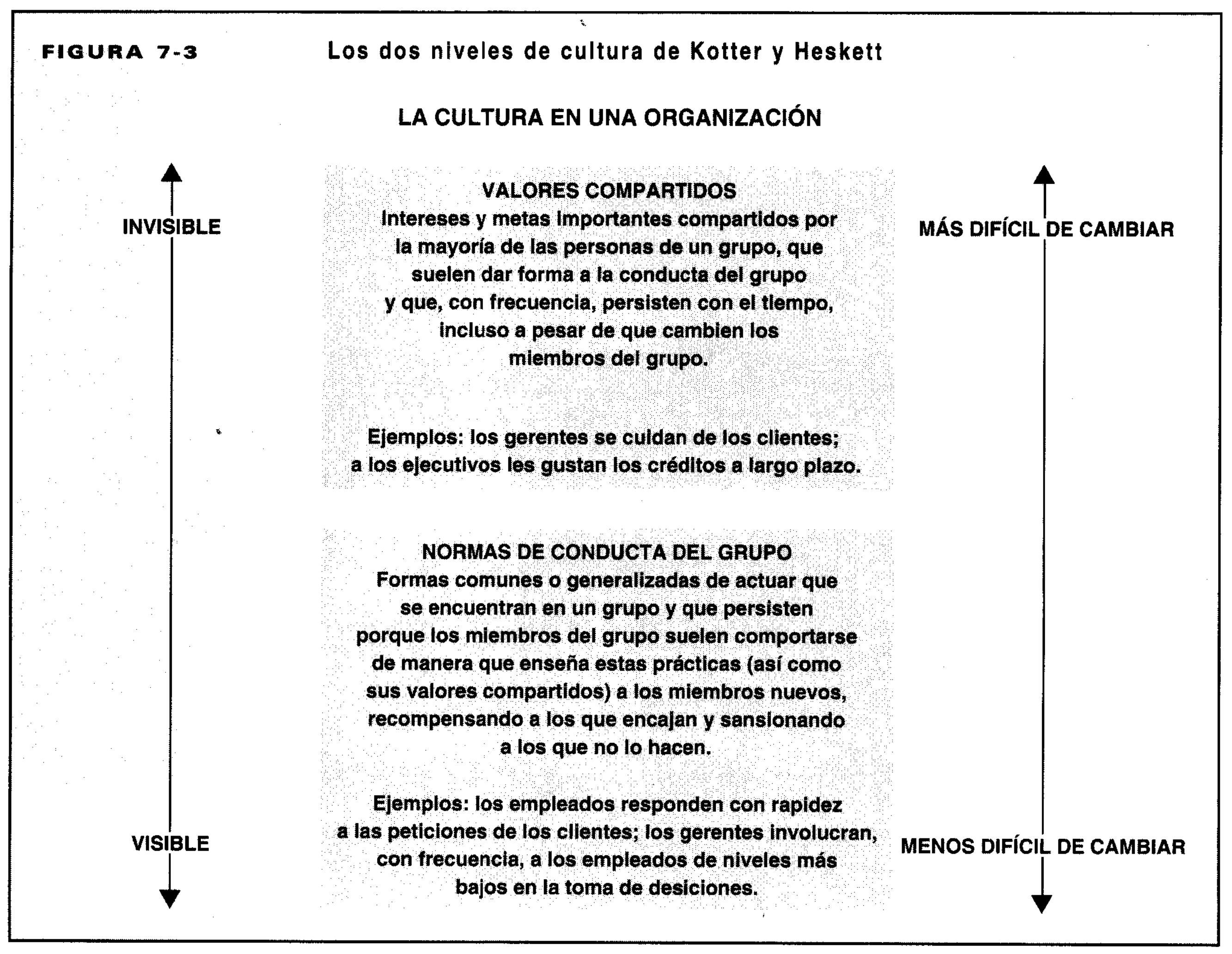
En un estudio de más de 200 empresas, John Kotter y James Heskett, investigadores de la Escuela de Administración de Harvard, trataron de definir los factores que hacen que las culturas organizacionales tengan más éxito que las de otras.[12] Según ellos, si se pudieran aislar los factores del éxito, entonces las compañías podrían emprender programas para cambiar sus culturas a fin de ser más exitosas.

Kotter y Heskett identificaron dos niveles en la cultura (véase la figura 7-3), uno visible y otro invisible (en forma parecida al iceberg que se mencionó antes). En primer lugar, en el nivel visible, están los estilos y los patrones de conducta de los empleados. En segundo, en el nivel invisible, están los valores compartidos y los supuestos que se han sostenido a lo largo de mucho tiempo. Es más difícil cambiar este segundo nivel. Sin embargo, Kotter y Heskett argumentan que los cambios del primer nivel —los estilos y los patrones de conducta— pueden conducir, con el tiempo, a un cambio de las creencias sostenidas con más firmeza. De tal suerte, el cambio cultural es parecido al "ímpetu" de los deportes: brota de la conducta. En los deportes, tratar de "conseguir ímpetu" es una receta del entrenamiento que conduce al fracaso; tratar de "ejecutar pequeños detalles" sí funciona y, en ocasiones, produce el ímpetu requerido.

Los resultados del estudio de Harvard arrojan que la cultura tiene un impacto profundo —cada vez mayor— en el desempeño de las organizaciones. El estudio llegó a cuatro conclusiones centrales:

1) La cultura corporativa puede tener un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa, a largo plazo.

FIGURA 7-3 Los dos niveles de cultura de Kotter y Heskett



Fuente: John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*. Nueva York: The Free Press, 1992, p. 5.

2) La cultura corporativa, quizá, será un factor aún más importante que determine el éxito o fracaso de las empresas en la próxima década.

3) No son raras las culturas corporativas que inhiben el desempeño financiero sólido, a largo plazo; éstas se desarrollan con gran facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes.

4) Sí se puede lograr que las culturas corporativas, aunque sean difíciles de cambiar, refuercen más el desempeño.[13]

Kotter y Heskett encontraron que algunas culturas corporativas son muy hábiles para adaptarse a los cambios y conservar el desempeño de la organización, mientras que otras no lo son. Marcaron la diferencia entre culturas "adaptables" y "no adaptables" y definieron los valores centrales y las conductas comunes en los dos tipos de cultura. La tabla 7-1 resume estas diferencias.

Family Dollar es un ejemplo del éxito financiero que puede producir una cultura sólida. —Siempre que entra un cliente, suena una campana, que crea un ambiente acogedor—, dice Peter J. Hayes, su presidente y director de operaciones. —Por regla general, sale una persona a recibir a los clientes, no sólo con un "hola", sino también con la mirada—.[14] Esta cultura personal, dirigida hacia los clientes, contribuyó a las ventas de la empresa, que en 1992 sumaron 1.2 mil millones de dólares.

The Limited, Inc. ofrece otro ejemplo de la estrecha relación entre la cultura y el desempeño financiero. La cultura de The Limited está muy permeada de los

TABLA 7-1 **Cultura corporativa, adaptable y no adaptable**

	CULTURA CORPORATIVA ADAPTABLE	CULTURA CORPORATIVA NO ADAPTABLE
Valores medulares	La mayoría de los gerentes se preocupan mucho por los clientes, los accionistas y los empleados. También conceden gran valor a las personas y los procesos que pueden producir cambios útiles (v.gr. liderazgo hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía administrativa).	La mayoría de los gerentes se interesan principalmente por sí mismos, su grupo de trabajo inmediato o algún producto (o tecnología) vinculado con ese grupo de trabajo. Conceden un valor mucho mayor al proceso administrativo ordenado que reduce los riesgos que a las iniciativas para el liderazgo.
Conducta común	Los administradores prestan gran atención a todos sus miembros, sobre todo a los clientes, e inician el cambio cuando se necesita para servir a sus intereses legítimos, aun cuando ello implique correr algunos riesgos.	Los gerentes suelen comportarse de manera aislada, política y burocráticamente. En consecuencia, no cambian sus estrategias con rapidez para ajustarse a los cambios de sus ambientes empresariales o para aprovecharlos.

Fuente: John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Nueva York: The Free Press, 1992, p. 51.

valores básicos de Leslie H. Wexner, su presidente, que dice: —La compañía que sólo se interesa por las utilidades está siguiendo un camino equivocado—.[15] Wexner considera que el "buen" personal es la clave del éxito de un negocio. En The Limited, incluso antes de que se considere la posibilidad de contratar a una persona, ésta debe demostrar que comparte la ética y los valores de la compañía: integridad, honradez, tolerancia, franqueza y lealtad. The Limited alienta el desarrollo de una comunidad de empleados que se puedan identificar con los clientes, tratarlos con cortesía y ser amables para que se sientan en su casa. —No creo que la gente debe manifestar su lealtad a una empresa monolítica de 19 mil o 20 mil millones de dólares... Es mucho más eficaz descomponerla en unidades que permitan que las personas se identifiquen con ellas y que puedan captar su imaginación particular.[16] Los gerentes de The Limited llaman "socios" a los empleados, porque, según Wexner— "en realidad están asociados con el éxito del negocio.[17] Así, la cultura de The Limited subraya las relaciones —entre la compañía, los empleados y los clientes— que son fundamento de su éxito financiero.

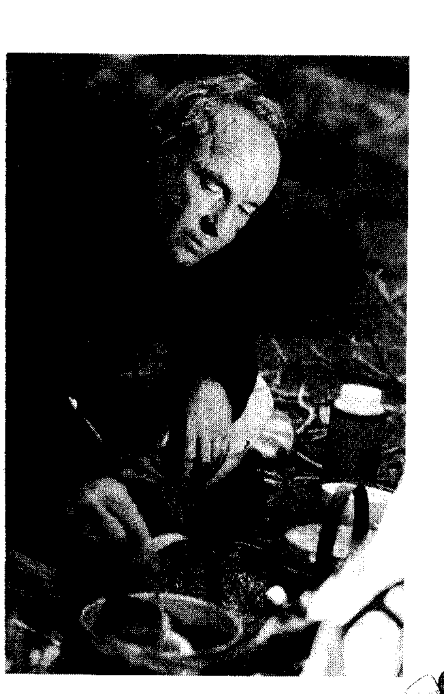


CÓMO DOMINAR LA CULTURA CORPORATIVA

Los gerentes de muchas compañías han tratado de dominar y dirigir la cultura de sus corporaciones. Anita Roddick es una prueba viviente. De hecho, muchos de los casos de ejemplos de este libro hablan de compañías que están viviendo cambios culturales. Kotter y Heskett afirman que un elemento crítico para el éxito de un cambio cultural es el liderazgo desde la dirección. En GE, Jack Welch ha sido un paladín incansable de llevar a la GE al primero o segundo lugar en todos sus negocios. Bob Allen ha dirigido a AT&T, incesantemente, hacia la adminis-

tración de calidad y la participación de los empleados. En Con Agra, Mike Harper mejoró los "resultados para los accionistas mediante la satisfacción de los clientes". En Nissan Motors, Yutaka Kume cambió una organización grande y burocrática otorgando poder a personas que ocupaban estratos más bajos de la organización. En cada uno de estos casos, los cambios culturales han conducido a periodos de mejor desempeño financiero.[18]

Patagonia, diseñador y distribuidor de ropa técnica para exteriores, cree en una cultura clásica que refleja la personalidad de su fundador. Yvon Chouinard es montañista y activista protector del ambiente, que pasa hasta ocho meses del año lejos de la compañía, probando productos nuevos. Según Kris McDivitt, ex director, que aplaude sus esfuerzos: —Todo consiste en la forma de establecer relaciones con las personas—.[19] Además, sea que Chouinard está trabajando en la reforestación en Chile, esquiando con distribuidores en Japón o reunido con montañistas que encuentra fortuitamente en sus viajes, eso es justo lo que está haciendo: estableciendo relaciones. Sin embargo, al principio, mientras crecía su compañía, Chouinard (como muchos otros emprendedores) se topó con bastantes problemas. Encontró que los "gerentes profesionales" que contrataba no encajaban en su cultura. —Se trata de una cultura singular, muy singular. No todo el mundo encaja en ella —comenta Chouinard—. He visto que en lugar de traer a hombres de negocios y enseñarles a ser basureros, es más fácil enseñarle a los basureros a hacer negocios... Nos hemos dado cuenta que no necesitamos gerentes. Ahora, la empresa está dividida en grupos de trabajo muy pequeños. Las personas que trabajan juntas proponen las soluciones.[20] Así, la visión del fundador ha creado una cultura de relaciones y de trabajo unido. Sólo funciona porque el fundador pone cuidado al contratar a empleados compatibles y al enseñarles la cultura. Esto es lo que quiere decir dominar la cultura.



GUSTO POR LAS AVENTURAS. Yvon Chouinard, fundador de Patagonia, pasa buena parte del año escalando montañas y probando productos nuevos.

EL PAPEL DE LA EDUCACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN

Cuando los empleados entran en una organización, el gerente los introduce a la cultura de la organización mediante sesiones de capacitación o, con más frecuencia, durante las entrevistas para el empleo. El gerente, por medio de palabras y actos, transmite las reglas implícitas y tácitas que deben seguir todos los empleados. Por ejemplo, cuando los empleados entran a Family Dollar, asisten a clases durante una semana para aprender todos los procedimientos. Aunque esta política exige que se entrene a más de 1,200 empleados cada año, los líderes piensan que el gasto vale la pena, porque mantiene a los empleados relacionados entre sí e incrementa la productividad.

Los estudios no bastan —la cultura es reforzada, constantemente, por medio de la creación de relatos, héroes, ritos y ceremonias—. El saludador de una tienda Wal-Mart es símbolo de la cultura de la compañía, de frugalidad, trabajo arduo y servicio para los clientes. Los lemas de la compañía también sirven para reforzar las culturas. Transmiten mensajes simples, pero son magníficos para transmitir la visión, la estrategia y los valores de las compañías. Por ejemplo, el lema de Ford "La calidad es nuestra primera tarea", refleja un gran esfuerzo por cambiar la cultura, centrándose en la producción de autos de mejor calidad y de ser mucho más sensibles a los clientes.

Incluso la arquitectura y los terrenos de una compañía pueden reflejar la cultura de la sociedad. Los terrenos de Nike World, un pinar de 74 acres en Beaverton, Oregon, refleja la energía, juventud y vitalidad ligadas a los productos de Nike y se relaciona con la calidad y la condición física, los valores fundamentales de Nike. De igual manera, las nuevas oficinas centrales de la National Audubon Society en el centro de Manhattan ocupan un edificio centenario en la parte baja de Broadway, renovado en fecha reciente con materiales no perjudi-

CONTINUACIÓN

APOYEMOS EL ACTIVISMO SOCIAL

—Ocupar una posición destacada en la comunidad es un esfuerzo de mercadotecnia mucho mejor que tratar de gastar más dinero que la competencia —afirma Anita Roddick—[21] y explica que, The Body Shop, ha adoptado un papel preponderante vinculado al activismo social. Nuestro negocio tiene dos líneas: el cambio y la acción sociales y el cuidado de la piel. El cambio social y la acción están en primer lugar.[22]

En esencia, Roddick cree que las normas morales se deben aplicar a los negocios:

—Creo firmemente que existe un camino mejor —explica—. Pienso que el libro de los negocios se puede escribir de nueva cuenta. Creo que se pueden hacer transacciones éticas; aceptar una responsabilidad social, una responsabilidad global; que se puede otorgar poder a los empleados sin temor. Creo que, en realidad, se puede volver a escribir el libro. Ésa es la visión y la visión está totalmente clara.[23]

—Está creando un nuevo paradigma empresarial —afirma Roddick que ha *humanizado su negocio*—. Es demostrar que los negocios pueden tener un rostro humano y que ¡Dios nos ayude si no tratamos de hacerlo! Es demostrar que concederle poder a los empleados es la clave para conservarlos, y que se les pueden dar facultades creando un sistema educativo de mejor calidad. Es demostrar que cuando uno olvida sus valores, el costo es olvidar a los trabajadores. Es prestarle atención a la estética de los negocios. Es todo eso. Es hacer intentos en todos los campos posibles. Quizá uno no llegue a la meta, ¡pero cuando menos tratará de que el recorrido sea honorable![24]

Según Roddick, es importante que las tiendas se ciñan estrechamente a los valores articulados, aun cuando signifique que se alteren los planes. En razón de la política ambientalista de la compañía, en Oregon, The Body Shop tuvo que abandonar el uso de un ingrediente, al parecer magnífico, una planta llamada "espuma de pradera", que resultaba promisorio para el champú, pero era una especie en peligro de extinción.

El activismo social de Roddick y su conciencia ambientalista han quedado entretejidos sólidamente en la composición básica de la organización. Para ella, lo importante son las "relaciones" en los negocios; son las que han existido durante siglos.

—Sólo se trata de comprar y vender, con un poco más para mí, y con un punto mágico donde las personas se reúnen; es decir, la tienda —explica Roddick—. Es negociar, es hacer un producto tan glorioso que a la gente no le importe comprarlo dejándole a uno su utilidad. Su reacción es: ¡Me encanta eso! ¿Puedo Comprarlo? Uno quiere que ellos encuentren maravilloso lo que uno hace y que con gusto paguen la utilidad de uno.[25] →

ciales para el ambiente. Como transmite la sensación de que se trata de un lugar sano e inspirador para trabajar, se ciñe a la imagen de Audubon.[26]

DE LA CULTURA AL PLURICULTURALISMO

Anita Roddick ha aplicado una sólida cultura corporativa, fundamentada en el activismo social, para hacer una organización triunfadora de The Body Shop. Aunque la cultura corporativa es una fuerza importante para el desempeño financiero, la fuerza del concepto de la cultura también es su debilidad potencial. Cuesta mucho trabajo cambiar una cultura, sobre todo tratándose de los supuestos y los valores básicos. En el mundo actual, muchos de los supuestos y los valores que cuentan son muy diferentes de los de hace una generación. De hecho, la esencia misma de la población trabajadora ha cambiado en proporciones revolucionarias. El empleado promedio de Estados Unidos ya no es el hombre blanco que espera trabajar e ir subiendo por los estratos de la organización. La po-

DOCUMENTO 7-1 **Ejercicio para entender el pluriculturalismo**

1. Suponga que Jack, joven blanco graduado de su universidad acaba de entrar a un programa de capacitación para gerentes en una empresa fabril o un banco muy grandes. ¿Puede usted hacer una lista de algunos obstáculos que podrían impedir que Jack llegara al puesto más alto de la organización? Para principiantes: piense que existe una cantidad relativamente grande de personas como Jack que compiten por los pocos puestos que hay en la cima de una organización.
2. Suponga que Jack es afroamericano, hispanoamericano o asiaticoamericano. ¿Qué otros obstáculos enfrentaría? ¿Cómo afectan estos obstáculos la posibilidad de Jack de llegar a la cima?
3. Suponga que quien toma el curso no es Jack, sino Tara una joven blanca graduada de su universidad. ¿Qué obstáculos encontrará Tara para llegar a la cima? ¿Qué diferencias existen entre el caso de Tara o las dos versiones de Jack?
4. Suponga que Tara es afroamericana, hispanoamericana o asiaticoamericana. ¿Qué otros obstáculos encontrará?
5. ¿Qué obstáculos tendrían Tara y Jack si vinieran de Francia? ¿Haití? ¿Japón? ¿Brasil?
6. Suponga que Tara o Jack son homosexuales, ¿qué otros obstáculos existen?
7. Suponga que Tara o Jack tienen un defecto físico y deben usar una silla de ruedas. ¿Cuáles serían los obstáculos adicionales?
8. Suponga que Tara o Jack tienen más de 50 años.

blación trabajadora actual es pluricultural, una mezcla de personas con culturas, etnias y estilos de vida diferentes. La organización que pretenda adaptarse a esta realidad, tendrá que entender muy bien el pluriculturalismo y su impacto. El documento 7-1 contiene un ejercicio para entender el pluriculturalismo.

DEFINICIÓN DE PLURICULTURALISMO

pluriculturalismo: Aplicado al centro de trabajo, la idea de que existen muchos antecedentes y factores culturales que son importantes para las organizaciones, y de que las personas con diferentes antecedentes pueden coexistir y prosperar en una organización.

El **pluriculturalismo**, aplicado a la administración, se puede definir como el concepto que establece la existencia de muchos antecedentes y factores culturales, que son importantes para las organizaciones y también que las personas, a pesar de sus diferentes antecedentes, pueden coexistir y prosperar en una organización. Por regla general, el pluriculturalismo se refiere a factores culturales como etnia, raza, sexo, capacidad física y preferencias sexuales, aunque a veces se suman también la edad y otros factores. Robert Hughes afirma que el pluriculturalismo es un premisa básica de la sociedad estadounidense.[27] A diferencia de aquellos que piensan que el interés por el pluriculturalismo fundamenta la importancia que ha adquirido lo "correcto en términos políticos", Hughes sugiere que, en Estados Unidos, aceptar que las personas con diversos antecedentes pueden trabajar juntas resulta fundamental para la democracia y la forma de vida. Aunque Anita Roddick cree en esta coexistencia, no todo el mundo acepta su posición.

EL INFORME WORKFORCE 2000

Si bien, desde hace tiempo, se ha tenido conciencia de muchos de los temas referentes al pluriculturalismo y la diversidad, hubo muchas organizaciones que se empezaron a interesar más en ellos a partir de la publicación de un informe,



DEMOGRAFÍA CAMBIANTE. Una tendencia medular identificada en el informe Workforce 2000 es que la población económicamente activa de Estados Unidos será relativamente más vieja en los próximos años.

preparado por el Instituto Hudson en 1987, llamado *Workforce 2000* (Población trabajadora del año 2000).[28] El informe señala cuatro tendencias clave que adquirirán importancia conforme el siglo XX toque a su fin. En primer término, el informe hablaba de que, en Estados Unidos, un renovado crecimiento de la productividad conducirá a una economía más sana. En segundo, las manufacturas pasarán a formar una parte menor de la economía, al tiempo que los empleos en el sector de los servicios aumentarán como factor para la creación de riqueza y empleos nuevos. En tercero, estos nuevos empleos en la industria de los servicios requerirán muchas capacidades, lo cual conducirá a empleos para la gente preparada y desempleo para quienes no tienen preparación. Por último, la composición demográfica de la población económicamente activa de Estados Unidos será más vieja, contará con más mujeres y con más personas de baja condición económica. En 1987, cuando se publicó el estudio, la población trabajadora contaba con 47 por ciento de hombres blancos, pero pronosticaba que el porcentaje de hombres blancos que ingresarían a la PEA disminuiría notablemente, con estimaciones que iban del 15 al 30 por ciento.

El Instituto Hudson sugería seis iniciativas de políticas para enfrentar estos cambios:

1. Estimular el crecimiento equilibrado de la economía mundial.
2. Incrementar los esfuerzos para estimular la productividad de las industrias de servicios.
3. Mantener la adaptabilidad y la flexibilidad de la población trabajadora que va envejeciendo.
4. Ayudar a resolver las necesidades de la mujer, con frecuencia contrapuestas, en cuanto a la relación entre trabajo y familia.
5. Buscar una mayor integración de los trabajadores afroamericanos e hispanoamericanos a la economía.
6. Mejorar el nivel educativo de todos los trabajadores.

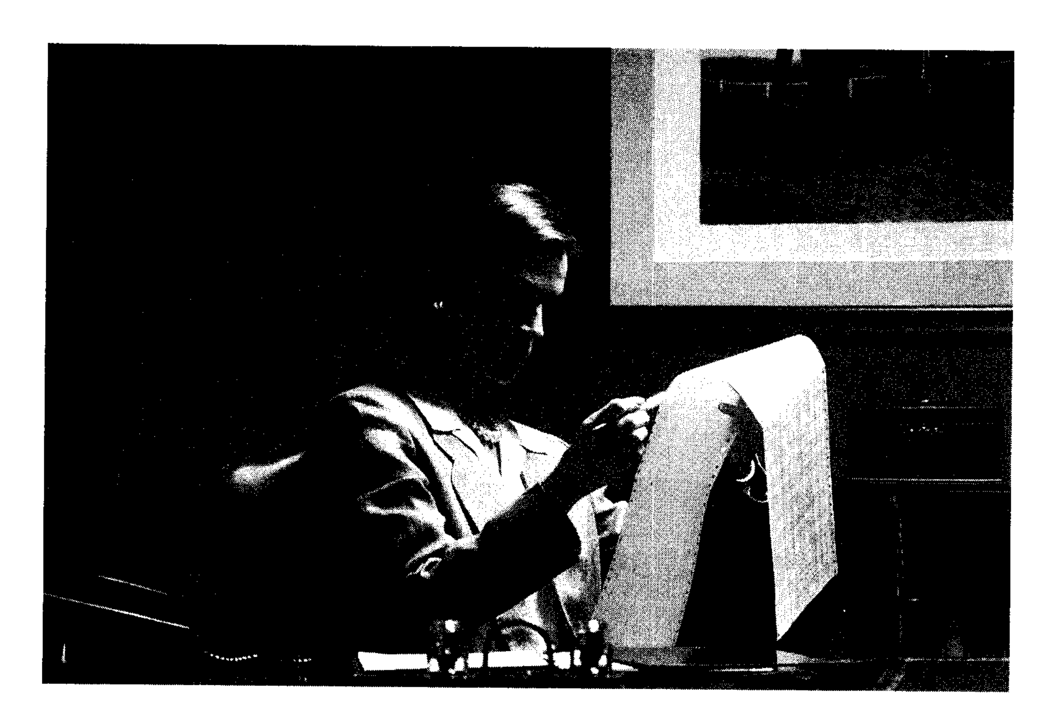
Cuando se publicó el informe "Workforce 2000", también hubo muchas organizaciones que se empezaron a preocupar, más que nunca, por la forma de administrar una población trabajadora tan diferente. ¿Cómo integrar a la población trabajadora a la mujer, los hispanoamericanos, los afroamericanos y otros grupos con antecedentes culturales diferentes de los del hombre blanco? Muchas organizaciones empezaron a instituir "programas para la diversidad" o "programas para el pluriculturalismo".

En un estudio más reciente, William Johnston llegó a la conclusión de que la oferta de trabajo ahora es más global. Por tanto, una compañía dada cualquiera, para allegarse empleados, puede contar con un grupo de trabajadores incluso más diverso.[29] La mayor parte del crecimiento de la población se registra en las "economías en vías de desarrollo", donde la población trabajadora es relativamente joven y el nivel de estudios está subiendo a gran velocidad. Más de 570 millones, de los 600 millones de trabajadores nuevos que ingresen a la población económicamente activa, provendrán de economías en desarrollo como México, Indonesia, Filipinas, etc. Aunque las estadísticas referentes a la mujer como parte de la PEA varían mucho de un país a otro, serán muchas más las mujeres que ingresen a la población trabajadora en todo el mundo. Las organizaciones tendrán más opciones para ubicar sus instalaciones y aprovechar mercados de trabajo determinados y, por tanto, tendrán que aprender a acomodar muchos factores culturales diferentes en las culturas de sus organizaciones particulares.

LOS SEXOS EN EL PLURICULTURALISMO

Una dimensión importante para la diversidad de las organizaciones son las diferencias de los sexos. Los estudios de Workforce 2000 señalan que la población trabajadora está pasando, a gran velocidad, de una dominada por hombres, a otra con una cantidad igual de hombres y mujeres. No obstante, en la mayor parte de las organizaciones, todavía existen muchos obstáculos para las mujeres que buscan igualdad de trato.

EL TECHO DE CRISTAL. Aunque ahora la población trabajadora incluye a más mujeres que nunca, éstas, en gran medida, todavía ocupan puestos menores. Sólo hay un puñado de mujeres que han llegado a ser ejecutivas importantes de com-



EL TECHO DE CRISTAL. Son pocas las mujeres que ocupan puestos ejecutivos de primera línea. Aunque hay cada vez más mujeres que ocupan puestos gerenciales, siguen existiendo obstáculos invisibles para que la mayor parte de ellas suban a los niveles superiores de las empresas.

pañías grandes. Algunos estudios estiman que los hombres ocupan 97 por ciento de los puestos altos, mientras que las mujeres ocupan menos del 0.5 por ciento de los puestos directivos y ejecutivos, mejor remunerados, de las 1000 empresas más importantes de Estados Unidos.[30]

síndrome del techo de cristal: La idea de que, a pesar de que las organizaciones contraten a mujeres y minorías, éstas encuentran dificultades para el ascenso, sobre todo tratándose de niveles altos; es como si existiera una barrera invisible; pueden ver las oportunidades que existen arriba de ellos, pero no las pueden alcanzar.

Para la mujer (y también para las minorías), conseguir su contratación sólo representa un primer paso; conseguir ascensos dentro de la empresa suele ser un desafío mucho mayor. Les resulta verdaderamente difícil conseguir ascensos para puestos altos. Esta situación se suele llamar el **síndrome del techo de cristal**; es decir las mujeres y las minorías pueden ver que existen oportunidades en puestos gerenciales altos, pero se presentan obstáculos, aparentemente invisibles, para que los alcancen. Muchas de las decisiones para ascender a alguien a un puesto alto se basan en intangibles, como la medida en que los altos mandos aceptan a dicha persona. Por regla general, uno se siente más cómodo con las personas que tienen intereses y antecedentes similares a los propios. El techo de cristal se conserva porque, inadvertidamente, la mujer queda excluida de actividades que por tradición casi le han correspondido sólo a los hombres, como las charlas sobre golf y deportes.

hostigamiento sexual: Como se aplica en el centro de trabajo, cualquier conducta sexual no requerida, que puede incluir, por ejemplo, palabras, gestos, sonidos, actos o toqueteo.

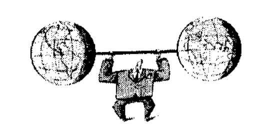
EL HOSTIGAMIENTO SEXUAL. Además, muchas mujeres son objeto de **hostigamiento sexual** en los centros de trabajo.* El hostigamiento sexual es una conducta sexual no deseada, que incluye las miradas sugerentes, hacer chistes sexuales, toqueteos o presionar para obtener favores sexuales, aunque no se limita a esto. La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés) ha definido dos tipos de hostigamiento sexual en el centro de trabajo. El primero, llamado el hostigamiento *quid pro quo*, se presenta cuando se solicitan o exigen favores sexuales a cambio de beneficios tangibles —ascensos, aumentos de sueldo— o para evitar problemas tangibles —despidos, descensos—. El segundo tipo de hostigamiento se llama *ambiente hostil*. Éste es más complejo porque se puede protestar por este tipo de conducta sexual no requerida, física o verbal, que "interfiere irracionalmente con la actuación laboral de una persona" o que "podría crear un ambiente laboral intimidante, hostil u ofensivo".[31]

Es difícl definir con exactitud en qué consiste un ambiente hostil, pues las sensibilidades varían y lo que podría ser ofensivo para una mujer quizá no sea ofensivo para otra. Sheri Poe, presidente y directora ejecutiva de Ryka Inc., fabricante de calzado deportivo femenino, sugiere que —toda mujer tiene su propia medida sobre el significado que ella le adjudica. Para algunas mujeres puede ser un simple comentario o algunas palabras dirigidas a ellas. Para otras puede ser que alguien se les acerque y las toque.[32] La Asociación Nacional de Ejecutivas hizo una encuesta con 1,300 asociadas, la cual arrojó que 53 por ciento había sufrido algún tipo de hostigamiento sexual por parte de personas con poder sobre su trabajo o carrera. Sólo 36 por ciento de estas mujeres dijo que habían reportado los incidentes y más del 50 por ciento dijo que la situación jamás se resolvió a su entera satisfacción.[33]



EL HOSTIGAMIENTO EN EL MUNDO. El hostigamiento sexual no es un problema que se limite a Estados Unidos. Por el contrario, existen estudios de que ocurre en todo el mundo. Según Constance Thomas, abogada que lucha por los derechos civiles en la Oficina Internacional de los Trabajadores (ILO, por sus siglas en inglés), el hostigamiento sexual —es uno de los temas verdaderamente internacionales.[34] La ILO presentó un informe sobre encuestas aplicadas en 23 países, que revelaron que entre 15 y 30 por ciento de las encuestadas habían padecido hostigamiento sexual a manos de supervisores y compañeros de trabajo. Una

* Los hombres también son objeto de hostigamiento sexual, pero la gran mayoría de las quejas por hostigamiento son de mujeres contra hombres.



encuesta realizada en Gran Bretaña en 1991 reveló que 47 por ciento de las mujeres y 14.5 de los hombres dijeron haber sido objeto de hostigamiento sexual. En España, una encuesta realizada en 1986 arrojó que, en el trabajo, 84 por ciento de las trabajadoras encuestadas habían sido objeto de comentarios o chistes sexuales, 55 por ciento de miradas o gestos se-xuales y 27 de declaraciones verbales fuertes o toqueteos. Por ello, en 1989, el gobierno español estableció disposiciones sobre el hostigamiento en el centro de trabajo.

estereotipo: Aplicar una presunta característica de una especie de personas (por ejemplo, definida por sexo o raza) a una persona que pertenece a esa clase, pero que puede tener esa característica o no.

LOS ESTEREOTIPOS. El **papel estereotipado** de la mujer como administradora de recursos humanos o ejecutiva de relaciones públicas, en lugar de vicepresidente de producción o de mercadotecnia es frecuente.* La mujer también debe superar los estereotipos relacionados con la maternidad y el cuidado de los hijos; por tradición, los gerentes han supuesto que las mujeres abandonaran su trabajo para tener familia, haciendo que se pierda la inversión que la organización ha hecho en ellas. Anita Roddick, que apoya muchas causas femeninas, ha tratado de acabar con estos estereotipos.

Felice Schwartz ha sugerido que las empresas deberían ofrecer a la mujer la posibilidad de hacer carreras, sin tener que competir con los hombres por los puestos altos, y permitirles entrar y salir de la fuerza de trabajo de la organización conforme se presentan sus necesidades familiares.[35] Algunos críticos llaman a estas carreras "la pista de las mamás". Schwartz dice que las compañías piensan que existen dos tipos de mujeres: las que consideran que su carrera es lo principal y las mujeres de carrera-y-familia. Señala que, dado que 90 por ciento de los ejecutivos y sólo 35 de las ejecutivas tienen hijos a los 40 años, la hipótesis de que la mayor parte o todas las mujeres abandonarán su trabajo durante cierto tiempo para tener hijos no está justificada.

Schwartz sugiere que, en el caso de las mujeres que piensan que su carrera es lo primero, las compañías deberían (1) identificarlas; (2) ofrecerles el mismo tipo de responsabilidades que a los hombres, incluso transferencias y puestos de mando; (3) aceptarlas como todo un miembro del equipo y escuchar lo que dicen, y (4) reconocer que están sujetas, ineludiblemente, a más presiones y dificultades que sus compañeros del sexo masculino.

LA PISTA DE LAS MAMÁS. ¿Deberían las mujeres que están equilibrando su carrera y su familia tener que decidir entre la "pista de la mamá" y una carrera con más energía? ¿Deberían tener esa opción a su alcance?



En el caso de las mujeres que quieren combinar el trabajo y la familia, Schwartz sugiere que las organizaciones deberían ser más flexibles, en términos de la libertad de sus miembros para manejar su propio tiempo. Además, la organización debería apoyar a las familias y considerar las necesidades de las parejas, donde ambas partes tienen carrera, los permisos de paternidad para los hombres, las prestaciones flexibles y los servicios para los hijos.

Las sugerencias de Schwartz produjeron muchísimas controversias cuando se publicaron en 1989 por primera vez. Muchas críticas insisten que no es justo que tengan que elegir entre colocar sus carreras en primer lugar o hacerlo con sus familias, que a los hombres no se les exige hacer esta elección de "la pista" que marcará su carrera. Las críticas sugieren que la organización que valore la diversidad y el pluriculturalismo, en realidad, ofrecerá a las mujeres las mismas oportunidades de hacer carrera que a los hombres; *además* de tener familia, si así lo quieren.

Asimismo, algunas argumentan que los hombres también deberían tener la posibilidad de equilibrar la familia y el trabajo, sin ser objeto de sanciones. Quizás existan hombres que quieran un papel primario o igual, no uno secundario, en la crianza de los hijos, al mismo tiempo que desarrollan su carrera. Es cada vez mayor la cantidad de compañías, desde Aetna Life & Casualty hasta Aldren Merrell Dessert Co., fabricante de pastel de queso de Newburyport,

* Los estereotipos también se pueden aplicar a los hombres, por ejemplo, el comentario de que "los hombres no pueden manifestar sus emociones". Por tanto, los estereotipos pueden ser perjudiciales para hombres y mujeres.



Massachussets, que están ayudando a los empleados a resolver el conflicto del trabajo y la familia mediante el trabajo compartido, las semanas laborales comprimidas y otros programas. En consecuencia, han logrado aumentar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación de personal y reinventar la manera de realizar el trabajo.[36]

DIFERENCIAS DE LAS MINORÍAS ÉTNICAS Y RACIALES EN EL PLURICULTURALISMO

Otra dimensión importante de la diversidad es la raza y la etnia. Los grupos minoritarios, raciales y étnicos tienen muchas diferencias, por ejemplo los hispanos/latinos, afroamericanos y asiaticoamericanos. Además, *dentro* de cada uno de estos grupos minoritarios existen enormes diferencias. No obstante, los miembros de todos estos grupos han tenido que enfrentar el reto de trabajar en un marco pluricultural, donde su herencia cultural estaba demeritada. Por esto, John Fernandez sostiene que cada uno de estos grupos minoritarios de Estados Unidos —comparte su historia con los demás, al mismo tiempo que conserva cierta singularidad—.

BÚSQUEDA DE LA CIMA. Aunque más del 30 por ciento de la población de Estados Unidos está compuesto por minorías raciales, son muy pocos los miembros de minorías que han llegado a la cima de organizaciones grandes. John Fernandez informa, en su detallado análisis de los problemas de la diversidad, que de 15 corporaciones grandes típicas, sólo 8 por ciento de los mandos medios y 2 por ciento de los mandos altos estaban ocupados por personas de color. Es más, sugiere que los prejuicios contra personas de color para ocupar puestos de autoridad saltan a la vista con sólo observar lo que ocurre en los deportes profesionales. Fernandez dice: —En los deportes profesionales, terreno donde supuestamente han destacado los afroamericanos, éstos representan 72 por ciento de los jugadores de baloncesto, pero sólo 11 por ciento de los entrenadores en jefe; en el futbol americano son 60 por ciento de los jugadores pero sólo 7 por ciento de los entrenadores en jefes y en el beisbol representan 18 por ciento de los jugadores y 8 por ciento de los managers.[37]

brecha de los ingresos: La discrepancia entre la cantidad de dinero que ganan los trabajadores con grados de estudios similares, pero de diferente raza.

BRECHA DE INGRESOS. Además, las estadísticas arrojan **brechas en los ingresos** que subrayan la discrepancia entre la cantidad de la remuneración que reciben trabajadores con antecedentes educativos similares, pero de razas diferentes. Por ejemplo, un trabajador blanco, con grado de licenciatura, gana un salario anual promedio de 44,426 dólares. Un afroamericano con el mismo nivel de estudios gana un salario anual promedio de 34,290 dólares, los hispanoamericanos ganan 33,817 dólares. La distancia es mucho mayor conforme aumenta el grado de estudios.[38] La tabla 7-2 contiene estas estadísticas.*

Las causas de la brecha de los ingresos son muy complejas, pero sirven como indicador de que aún existe discriminación en el centro de trabajo. La tabla 7-3 contiene los resultados de un estudio realizado en 1988 (y confirmado por actualizaciones de 1991 a 1993), los cuales arrojan que la mayoría de las personas piensa que existe bastante discriminación en el lugar de trabajo.

síndrome de la puerta giratoria: Durar poco tiempo en un empleo, por ejemplo, cuando las minorías pueden ingresar en una organización pero no permanecen en ella porque se sienten incómodas en el ambiente de la organización.

LA PUERTA GIRATORIA. Debido a la frustración por la discriminación y a la percepción de que existen pocas posibilidades para avanzar, muchas personas pertenecientes a minorías (y mujeres) sencillamente abandonan sus empleos y emprenden sus propios negocios. Esto puede conducir al **síndrome de la puerta giratoria**; es decir, las empresas pueden tener problemas para retener a empleados de grupos minoritarios que se sienten incómodos en el ambiente de la empresa, lo que refuerza la percepción de que las minorías no tienen cabida en ella.

* La tabla 7-2 contiene muchas relaciones complicadas. La discriminación no explica todas las brechas.

TABLA 7-2 **Sueldos por raza y grado de estudios**

	BLANCOS	AFROAMERICANOS	HISPANOS
Licenciatura	$44,426	$34,290	$33,817
Maestría	52,787	42,254	41,431
Doctorado	59,438	54,205	46,873
Abogados	77,877	61,015	41,029

¿Qué motivos explicarían las diferencias de esta tabla?

Fuente: Ruben Navarrete Jr., "Education's Broken Promise to Minorities: Success "Why Do My White Counterparts with the Same Academic Credentials Make More Money Than I? Maybe My Grandfather Knows", *Los Angeles Times*, 14 de febrero de 1993.

TABLA 7-3 **Discriminación percibida en el centro de trabajo**

PREGUNTAS CONCRETAS	INDIO AMERICANO	ASIÁTICO	NEGRO	HISPANOS	BLANCOS
¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones de las personas de otras razas que trabajan en su compañía? (N = % de acuerdo o totalmente en desacuerdo.)					
*En general, las personas de otras razas tienen más dificultad para encontrar un patrocinador o mentor que las blancas.	44%	57%	87%	54%	35%
*En general, las personas de otras razas son excluidas por los blancos de las redes informales del trabajo.	44%	42%	87%	42%	36%
*En general, las personas de otras razas tienen que obtener mejor desempeño que los blancos para salir adelante.	67%	58%	87%	53%	32%
*En general, los clientes no aceptan la autoridad de una persona de otra raza como aceptan la de un blanco en puestos similares.	33%	33%	56%	38%	32%
*En general, las personas de otras razas reciben más sanciones por sus errores que los empleados blancos.	44%	23%	80%	30%	14%
*¿Con cuánta frecuencia escucha usted palabras en su organización que calificaría de racistas? (N = % que se dicen con frecuencia o mucha frecuencia.)	38%	12%	46%	29%	16%

Fuente: John P. Fernandez, *The Diversity Advantage* (Nueva York: Lexington Books, 1993), p. 257.

OTROS TEMAS DEL PLURICULTURALISMO

El sexo, la raza y la etnia no son los únicos elementos del pluriculturalismo. Para que una organización pueda valorar la contribución de todos sus miembros, entonces su anfoque hacia el pluriculturalismo debe incluir temas como la edad y las preferencias sexuales.

EDAD. A pesar de que la población trabajadora está envejeciendo, muchos gerentes no conceden a los trabajadores mayores el valor que merecen, incluso aunque se hayan relajado muchas de las restricciones para la jubilación obligatoria. Entre 1990 y 1992, las quejas por prejuicio contra la edad presentadas ante el EEOC aumentaron más de 30 por ciento, de 14,000 a 19,000.[39]

PREFERENCIAS SEXUALES. La presencia de homosexuales en el centro de trabajo plantea muchos problemas para el desarrollo de un centro de trabajo pluricultural. Antes, la mayor parte de los homosexuales mantenían ocultas sus preferencias sexuales, "en el clóset". Hoy muchos de ellos han declarado abiertamente sus preferencias, o están luchando con la posibilidad de hacerlo, aun cuando reconozcan que con ello podrían poner en juego su empleo. Según Al Lewis, gerente de planificación de Xerox: "En toda compañía grande de Estados Unidos existe un grupo de *gays*, reconocidos oficialmente o no. La mayor parte de ellos está en el clóset".[40]

Un problema laboral para los homosexuales que declaran abiertamente sus preferencias sexuales es la negociación de prestaciones. Aunque en la mayoría de las jurisdicciones los matrimonios de homosexuales están prohibidos por ley,* muchos dependen de paquetes de beneficios que reconocen relaciones de tipo conyugal y les ofrecen beneficios para sus parejas.

Algunas empresas están tomando medidas activas para que los homosexuales y los heterosexuales se sientan más cómodos, trabajando juntos dentro del mismo centro. AT&T ha ofrecido talleres sobre "homofobia", el miedo a los homosexuales, desde 1987. Los talleres ofrecen a los empleados una oportunidad de manifestar sus sentimientos —incluso hostilidad— contra la homosexualidad. Además se les proporciona información sobre homosexualidad, en un intento por eliminar temores fundamentados en mitos y estereotipos. Todos los altos directivos de U.S. West han asistido a talleres similares.**

PLURICULTURALISMO Y ÉXITO ORGANIZACIONAL

La mayor parte de las organizaciones han visto que existe la diversidad y que la cultura de toda organización debe atender las necesidades de una serie de empleados muy diferentes. En pocas palabras, muchos gerentes están luchando por encontrar la manera de que la cultura de la sociedad se ajuste más a los problemas del pluriculturalismo.

* En 1993 la Suprema Corte de Hawaii declaró qsue era inconstitucional que el estado discriminara los matrimonios de parejas de homosexuales o lesbianas. Si la orden aguanta la oposición en su contra, es posible que los homosexuales y las lesbianas de cualquier parte de Estados Unidos se puedan casar en Hawaii y que su matrimonio sea reconocido, legalmente, en el estado donde tengan su residencia.

** La existencia de este tipo de talleres puede dar lugar a problemas, pues muchas personas se oponen a la homosexualidad esgrimiendo motivos religiosos.

TABLA 7-4 **Seis argumentos para la administración de la diversidad cultural**

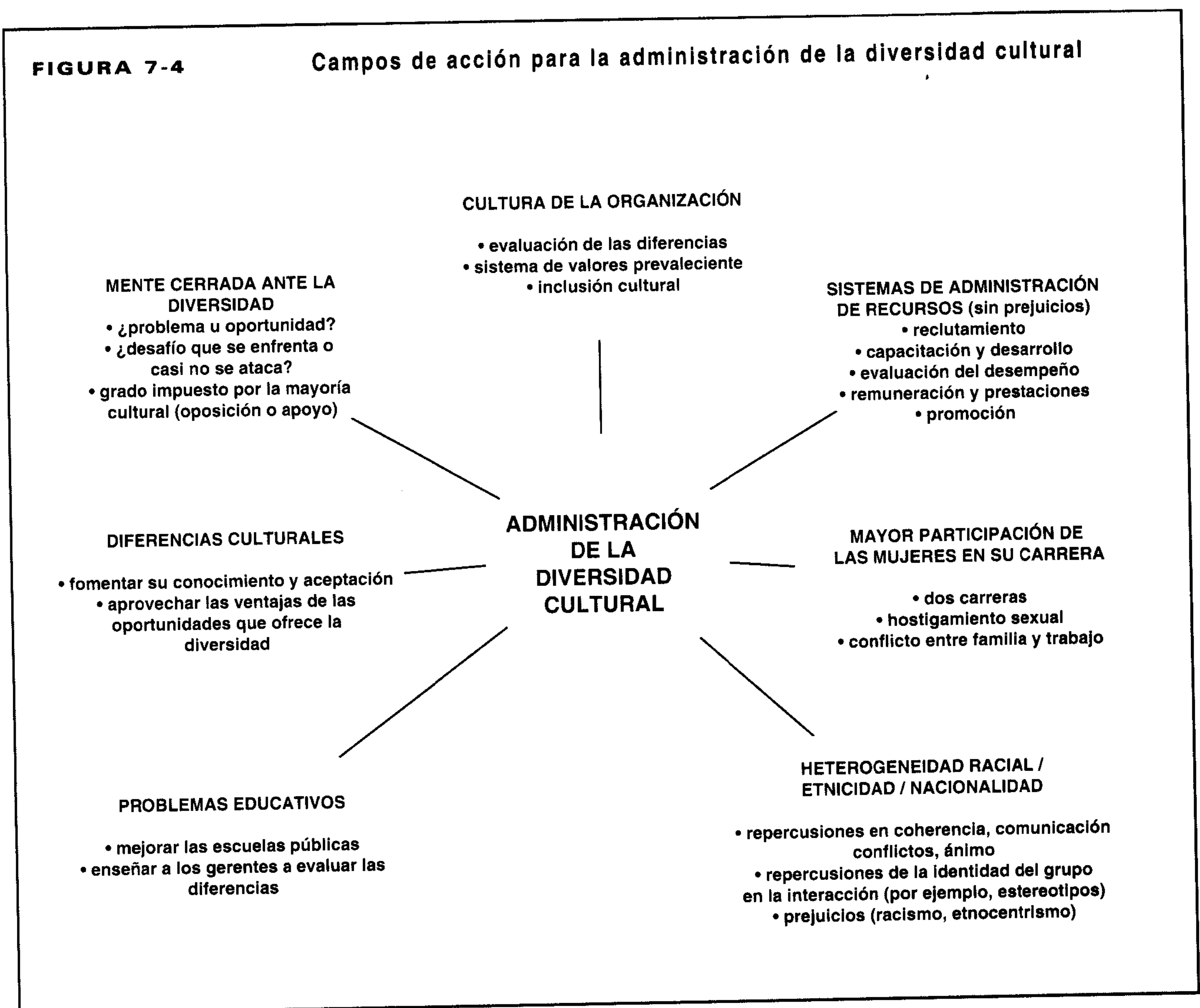
1. El argumento de los costos	Conforme las organizaciones sean más diversas, el costo de no integrar debidamente a los trabajadores irá aumentando. Quienes manejen bien esta situación, por consiguiente, obtendrán ventajas de costos en comparación con aquellos que no lo hagan.
2. El argumento de la adquisición de recursos	Las compañías adquieren fama de ser favorables para la posible contratación de mujeres y minorías étnicas. Las que tengan mejor fama de manejar la diversidad ganarán la competencia para obtener el mejor personal. Conforme la oferta de mano de obra disminuya y su composición cambie, esta ventaja irá adquiriendo importancia.
3. El argumento de la mercadotecnia	En el caso de las organizaciones multinacionales, la perspicacia y la sensibilidad cultural que aportan a las actividades mercadotécnicas los miembros que tienen raíces en otros países, mejorarán estas actividades muchísimo. La misma lógica se aplica a la mercadotecnia para subpoblaciones de las operaciones nacionales.
4. El argumento de la creatividad	La diversidad de perspectivas y la disminución de la importancia que se daba en el pasado a ceñirse a las normas (características del enfoque moderno del manejo de la diversidad) mejorarán el grado de creatividad.
5. El argumento de la solución de problemas	La heterogeneidad de los grupos para tomar decisiones y resolver problemas, en potencia, conduce a mejores decisiones en razón de una gama más amplia de perspectivas y un análisis crítico más profundo de las cuestiones.
6. El argumento de la flexibilidad del sistema	Una implicación del modelo pluricultural para manejar la diversidad es que el sistema será menos determinante, menos estandarizado y, por consiguiente, más fluido. El aumento de fluidez conducirá a una mayor flexibilidad para reaccionar a los cambios del ambiente (v.gr. las reacciones serán más rápidas y menos costosas).

Fuente: Taylor H. Cox, Jr. y Stacy Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *Academy of Management Executive*, vol. 5, Núm. 3, agosto de 1991, p. 47.

LOS SEIS ARGUMENTOS DE TAYLOR COX

El manejo de las cuestiones relacionadas con la diversidad y el pluriculturalismo es medular para el éxito organizacional. El profesor Taylor Cox, de la Universidad de Michigan, ha presentado seis argumentos, resumidos en la tabla 7-4, que respaldan la idea de que el manejo de la diversidad cultural puede mejorar los resultados de las organizaciones.[41]

El *argumento* de los costos afirma que si las organizaciones no manejan bien las cuestiones pluriculturales tendrán costos más elevados. El síndrome de la puerta giratoria es muy caro. Cuando las minorías y las mujeres abandonan la em-



Fuente: Taylor H. Cox, Jr. y Stacy Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *Academy of Management Executive*, vol. 5, Núm. 3, agosto de 1991, p. 51.

presa, la organización no obtiene rendimiento sobre la inversión que ha hecho en ellos.

Además, si los asuntos pluriculturales no se manejan bien, entonces las gente no estará tan cómoda como podría estar en el ambiente laboral y dedicará más tiempo y energía a preocuparse por la discriminación, el hostigamiento y otros problemas, antes que por sus trabajos.

El *argumento de la adquisición de recursos* establece que las compañías que manejan bien el pluriculturalismo tendrán ventaja sobre otras empresas cuando contraten trabajadores pluriculturales; ventaja cada vez más importante en la era de la demografía de la PEA del año 2000. Por ejemplo, un libro escrito en fecha reciente, explicaba cuáles eran los mejores lugares para que trabajaran mujeres y afroamericanos. Su impacto ha sido muy positivo para las compañías que aparecieron en esa lista, entre ellas, Merck, Xerox, Syntex, Hoffman La-Roche y Hewlett Packard.[42]

El *argumento de la mercadotecnia* establece que las organizaciones que manejan bien las cuestiones del pluriculturalismo tendrán más cabida en los mercados compuestos por miembros de grupos minoritarios y mujeres. Los mercados también son diversos y las cuestiones culturales tienen ciertas repercusiones en las decisiones de compra de los clientes. Nancy Woodhull, presidente de Gannett

News Media, afirma que USA Today tiene éxito precisamente porque cuenta con un conjunto de personas, con diferentes antecedentes culturales, que toman parte en las juntas noticiosas diarias.[43]

Los *argumentos de la creatividad y la solución de problemas* establecen que los grupos de personas con diferentes antecedentes pueden ser más creativos que los grupos con antecedentes homogéneos y también que resuelven los problemas mejor. No obstante, se deben tomar medidas para realizar estos beneficios; en particular, los miembros del equipo deben tener conciencia de las posibles diferencias de actitud de los demás. Asimismo, debe haber una base de creencias o valores compartidos en torno a los cuales las personas puedan expresar sus diferencias.

Por último, el argumento de la *flexibilidad del sistema* dice que la capacidad para manejar la diversidad incrementa la adaptabilidad y la flexibilidad de la organización. Las cuestiones internas y externas pueden recibir una rápida respuesta. Además, para manejar bien la diversidad, una organización debe cuestionar las políticas y los procedimientos que se quedan atrasados por haber nacido en los días cuando el pluriculturalismo no era una preocupación importante para la organización.

ADMINISTRACIÓN DE LA DIVERSIDAD

Para cosechar los beneficios que se acaban de mencionar, los gerentes deben tomar medidas positivas para administrar la diversidad. La figura 7-4 describe siete campos de acción que, juntos, representan un enfoque general para manejar asuntos relacionados con la diversidad.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

DIMENSIONES DE LA DIVERSIDAD QUE VENDRÁ

R. Roosevelt Thomas, Jr., reconocido asesor en temas de la diversidad, piensa que el mundo de las corporaciones ha avanzado mucho respecto a los temas que se han tratado en este capítulo. Asimismo, piensa que, en el futuro, tendremos que enfrentar la diversidad en muchas otras dimensiones. En la introducción a un nuevo libro de la profesora Mary Gentile, de la Escuela de Administración de Harvard, Thomas dice:

> Empezaremos por concentrarnos más en la mezcla colectiva de diferencias y similitudes, en lugar de hacerlo en las diferencias mismas. La labor de manejar la diversidad no consiste sólo en atacar los problemas que se han presentado porque las personas son excluidas o mal aprovechadas, sino también en considerar quienes, por regla general, han sido plenamente aprovechados e incluidos... Manejar la diversidad no significa sólo que los hombres blancos jueguen con las oportunidades y los retos de la diversidad. También abarca la incorporación de las experiencias de los hombres blancos y las de otros contribuyentes al "guisado" de la diversidad, visibles e invisibles, a la mezcla de similitudes y diferencias que se conocen como la población económicamente activa de hoy.[44]

Thomas dice que existen varios lineamientos para manejar la diversidad, pero propone una prueba muy controvertida, que llama la "Prueba de la consideración especial".

CONCLUSIÓN

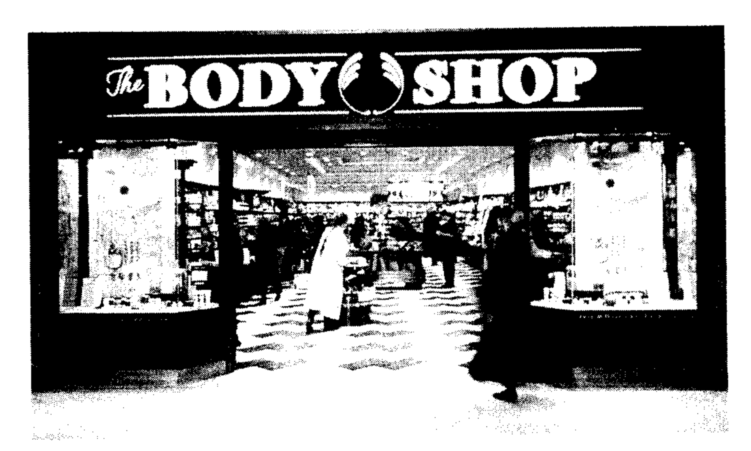
EDUCACIÓN EN EL FONDO

—El éxito no tiene explicación científica —dice Roddick—. No se puede definir... simplemente hay que vivirlo y alcanzarlo.

Ella lo ha hecho. Roddick ha tratado a The Body Shop como si fuera una extensión de su persona. Ha partido de sus antecedentes y adoptado un enfoque que aprovecha su fuerza.

—Simplemente he aprovechado lo que conoce cualquier buen maestro —explica Roddick que antes era profesora. Uno trata de lograr que el aula sea un lugar emocionante. Cuando daba clases de historia, colgaba gráficos de colores por toda el aula y ponía música de la época que estábamos estudiando. Los niños podían levantarse, caminar por el aula y tomar notas de la explicación. Me tardaba muchos meses en preparar el material, pero era apabullante. Ahora, hago lo mismo. En las tiendas hay educación. Existen anécdotas sobre los productos y las anécdotas se quedan. Así que, en realidad, he vuelto hacer lo que sé hacer bien.[45]

Roddick piensa que es muy importante concederle facultades a los empleados. Como la capacitación es un requisito para conceder facultades, The Body Shop inauguró una escuela de capacitación en 1985. Ahí, se imparten cursos de relaciones con los empleados, ley del trabajo y administración de tiempos. Roddick pensaba que era importante que el personal supiera más de los productos de The Body Shop que los clientes y que pudieran contestar a todas aquellas preguntas que "ojalá nunca les hicieran".[46]



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL VENDE PRODUCTOS. The Body Shop vende una amplia gama de productos para la belleza y la salud, para hombres mujeres y niños, inclusive aceites y gel para baño, jabones, esponjas y maquillaje.

A diferencia de otras escuelas patrocinadas por empresas, las escuelas de The Body Shop aceptan a quienquiera que tenga relación con la compañía —incluso franquiciatarios y sus empleados— y la enseñanza es gratuita. Sin embargo, los estudiantes deben pasar un examen de admisión y, en la actualidad, la escuela no tiene capacidad para satisfacer la demanda de cursos.

Roddick piensa que esta inversión en la educación de la comunidad es algo integral.

—Si uno piensa que la educación es cara, hablemos de la ignorancia —afirma—. La educación está en el fondo de The Body Shop. Fomentamos el desarrollo del espíritu y de la mente humana.[47]

Aunque alguna compañías "capacitan para las ventas", Roddick dice que The Body Shop "capacita para el conocimiento".[48]

Esta información y educación son motivantes para los empleados de The Body Shop.

—Están mucho más motivados y, de hecho, gozan de su trabajo... Hemos visto que las personas que no están capacitadas están menos motivadas en su trabajo y, por eso, damos tanta importancia a la capacitación —dice Roddick y añade—, no queríamos que nuestro personal... dejara de aprender sólo porque había empezado a trabajar.[49]

El activismo social y educativo de la compañía, juntos, han permitido a Roddick motivar a los empleados mucho más allá de sus propias expectativas.

—Jamás lograría ese tipo de motivación si sólo estuviera vendiendo champú y lociones para cuerpo —dice Roddick. Jamás lograría que se quedaran trabajando hasta tarde, hablando en McDonald's después de sus horas de trabajo, comprometiendo a los clientes. Es una forma de ligar a la gente a la compañía. Eso es lo que hago. Están aprendiendo. Hace tres años yo no sabía nada de los bosques tropicales. Hace cinco años no sabía nada de la capa de ozono. Es un proceso de aprendizaje para ser ciudadano del mundo. Además, produce un sentimiento apasionado que, simplemente, no existe en una tienda de Bloomingdale.[50]

Lo más importante para Roddick es que anima a los empleados para que presenten su mejor rostro.

—Quiero que entiendan que no es un ensayo general —dice Roddick. Sólo se vive una vez, así que hay que vivir la vida y tratar de hacerlo bien.[51]

La prueba consta de una pregunta: ¿Brinda este programa, política o principio una consideración especial a un grupo? ¿Contribuirá al éxito de todo el mundo, o sólo funcionará para provecho de negros, blancos, mujeres u hombres? ¿Está diseñado para ellos como contrarios nuestros? Si responde de manera afirmativa, usted todavía no está en el camino para manejar la diversidad.[52]

Thomas argumenta que esta prueba no elimina la posibilidad de atacar las preocupaciones que afectan a un grupo concreto, sino que requiere que los gerentes se aseguren de que las preocupaciones no afectan a otros grupos también. Por ejemplo, un grupo de mujeres gerentes quizá encuentre falta de mentores o modelos de roles en una empresa. Un gerente, para atacar esta preocupación usando la prueba de la consideración especial, primero debe cerciorarse de que la falta de mentores no es también un problema para otros grupos. Thomas piensa que los programas que prestan consideración especial a un grupo, en realidad, no atacan las causas reales de los prejuicios y que, de hecho, conducen a mayor cantidad de prejuicios y desigualdades.

Resume su opinión del manejo de la diversidad con estas palabras:

> En un país que busca obtener una ventaja competitiva en una economía global, la meta de manejar la diversidad consiste en desarrollar nuestra capacidad para aceptar, incorporar y dar facultades a talentos humanos diversos, del país más diverso de la tierra. Es nuestra realidad. Tenemos que hacerla nuestra fortaleza.[53]

El gerente exitoso que trabaje en la economía global del siglo entrante, necesariamente, tendrá que convertir la diversidad en una fuerza. Cuando los gerentes repasen estas cuestiones —el complejo mosaico de la cultura y el pluriculturalismo—, tendrán que analizar sus creencias en cuanto a la diversidad y si el hecho de afirmar la diversidad, o no hacerlo, les puede servir para ser más eficaces.

RESUMEN

1. **Identifique los elementos básicos de la cultura de la organización.**

   Una parte necesaria de la organización es su cultura. La cultura de la organización refleja la forma que ha elegido la organización para enfrentar el ambiente. Los artefactos, los valores adoptados y los supuestos básicos forman parte integral de la cultura.

2. **Explique la relación entre el éxito organizacional y su cultura.**

   La cultura de la organización influye en el éxito de la organización. La cultura afecta la interacción interna y también su desempeño financiero.

3. **Defina el pluriculturalismo y la diversidad de acuerdo con diferentes dimensiones.**

   El pluriculturalismo se refiere a la presencia de muchos antecedentes culturales diferentes dentro de una organización. La diversidad se refiere a la coexistencia de las personas que tienen estos antecedentes diferentes.

4. **Mencione algunos obstáculos que impiden que la cultura corporativa sea sensible al pluriculturalismo.**

   A efecto de ser sensible al pluriculturalismo, las culturas de las organizaciones deben combatir obstáculos como el síndrome del techo de cristal, el hostigamiento sexual, el síndrome de la puerta giratoria y la edad.

5. **Identifique algunas formas de administración en un mundo pluricultural.**

   En un mundo pluricultural, los gerentes toman medidas extraordinarias para fomentar que las personas con diferentes antecedentes culturales participen juntas en proyectos.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuáles son los elementos básicos de la cultura de la organización y de dónde provienen?
2. ¿Cuál es la relación entre el éxito de la empresa y su cultura?
3. Explique lo que implica "dominar" la cultura corporativa y las dificultades que se podrían presentar cuando se intenta hacerlo.
4. ¿Qué es pluriculturalismo y de dónde proviene?
5. ¿Cuáles son algunos de los obstáculos para adaptar la cultura corporativa a un mundo pluricultural?
6. ¿Cuáles son algunos de los problemas contemporáneos más importantes respecto a la raza en el centro de trabajo?
7. ¿Qué es el hostigamiento sexual y cuáles son sus repercusiones en el centro de trabajo?
8. ¿En qué difieren la administración en un mundo pluricultural y la administración "antes" del pluriculturalismo?

TÉRMINOS CLAVE

Cultura
Cultura organizacional
Artefactos
Valores adoptados
Supuestos básicos
Pluriculturalismo
Síndrome del techo de cristal
Hostigamiento sexual
Estereotipo
Brecha de los ingresos
Síndrome de la puerta giratoria

CASO DE ESTUDIO

GRANDES PASOS EN LEVI STRAUSS[54]

"**B**ill" trabajaba en un grupo de nueve personas en Levi Strauss, en San Francisco. A Bill le habían diagnosticado que tenía SIDA, pero no se lo había dicho a ninguno de sus compañeros. Sin embargo, después de su hospitalización la primera vez, decidió hablar de su situación con su gerente y éste le explicó el caso a los compañeros de Bill.

Bill tuvo suerte de trabajar en una empresa como Levi, reconocida por su compromiso con la diversidad y la no discriminación. De hecho, varios años antes, incluso antes del diagnóstico de Bill, la compañía ya había realizado una serie de cursos obligatorios sobre el SIDA. Después de su diagnóstico, se repitió la capacitación, en esta ocasión para tratar una situación real, en lugar de una hipotética.

El primer paso de esta capacitación fue la comunicación. Los trabajadores se reunieron con un facilitador y hablaron de sus reacciones ante la noticia. Una mujer embarazada estaba preocupada por su hijo. Otro hombre estaba furioso, sentía que Bill debía haber informado a sus compañeros cuando conoció el diagnóstico, pues había mucho contacto entre ellos; por ejemplo, quizás habían compartido el mismo vaso en alguna fiesta. En general, la experiencia resultó liberadora para el grupo, porque alentó a todos a compartir sus sentimientos, sin temor a ser callados o criticados. Después de que el grupo trabajó con las preocupaciones de sus miem-

bros, las reuniones se suspendieron, aunque el compañero que estaba molesto porque no le habían informado antes fue enviado a sesiones particulares y a una prueba del VIH.

El siguiente paso fue que los trabajadores determinaran cómo redistribuir la carga de trabajo. El gupo apoyó a Bill permitiéndole que siguiera siendo productivo tanto tiempo como le fuese posible. El resto del grupo aceptó trabajo extra y después cambió asignaciones para permitirle trabajar en su casa cuando fuese necesario.

—Trabajaron con él hasta el día de su muerte —explica Yvonne Ellison-Sandler, gerente de promoción de la salud—. Fueron al entierro juntos como departamento... Observar el proceso fue una experiencia increíble y demuestra la importancia de atacar este tema de frente.[55]

La experiencia de Bill refleja la cultura y la filosofía de la compañía. Levi Strauss está comprometida con su personal.

—En recursos humanos, tenemos la idea de que las vidas de los empleados tienen *tanta* importancia como la calidad del producto —afirma Donna Goya, vicepresidente de recursos humanos.[56]

Reconocer la relación entre la calidad de vida y la calidad del producto es central para la cultura de la sociedad.

—Siempre hablábamos de los "temas fuertes" y los "temas suaves". Los temas suaves eran el compromiso de la compañía con los trabajadores, y los temas fuertes eran lo que en realidad importaba: exponer las cosas con sinceridad —explica Robert Haas, presidente y director general—. Hemos aprendido que los temas fuertes y los temas suaves están cada vez más entremezclados. Los valores de una empresa —lo que representa y las creencias de su personal— son fundamentales para el éxito competitivo. De hecho, los valores impulsan el negocio.[57]

La cultura actual de Levi Strauss, concentrada en los empleados, apenas se ha desarrollado. Poco después de que Haas asumió el mando, en 1984, se operaron tremendos cambios. En primer lugar, Levi cerró 21 plantas y despidió a 21,000 empleados. Éste fue el primer despido masivo en los 140 años que llevaba operando Levi Strauss. Después, en 1985, la empresa se privatizó. Aunque se consideró que este hecho representó una de las compras apalancadas encabezadas por gerentes más exitosas de los años ochenta, la compra, sumada a los despidos, dejó grandes huellas emocionales.

—Gran parte de la tradición de la empresa se refería a cosas que hacíamos para cuidar a los empleados con el paso de los años —dice Sue Thompson, directora de desarrollo de recuros humanos—. Pero la realidad es que, en la economía de hoy, eso no se puede hacer.[58]

El reto para Levi Strauss era revivir la lealtad y la confianza que habían sido afectadas. A tal efecto, un grupo de ejecutivos se reunió fuera de las oficinas para analizar el conflicto entre las realidades económicas y el paternalismo histórico. Después pasaron a analizar qué valores se podrían conservar y qué otras cosas debería representar Levi Strauss. El resultado fue una nueva declaración de la misión que, acompañada de la declaración de las aspiraciones de Levi Strauss, guiaría a la empresa y a sus gerentes y empleados.

—Todos queremos una empresa en la que el personal se sienta orgulloso y comprometido, donde todos los empleados tengan oportunidad de contribuir, aprender, crecer y avanzar con base en sus méritos, y no por políticas o antecedentes. Queremos que nuestro personal se sienta respetado, tratado con justicia, escuchado y dedicado. Sobre todo, queremos que se derive satisfacción de los logros y amistades, vidas personales y profesionales equilibradas y divertirnos en nuestro quehacer.

—Cuando describimos el tipo de Levi Strauss & Co. que queremos para el futuro, estamos hablando de partir de las bases que hemos heredado: afirmar lo mejor de las tradiciones de nuestra empresa, cerrar las brechas que podrían existir entre principios y prácticas y actualizar algunos de nuestros valores para reflejar las circunstancias contemporáneas.[59]

La declaración de las aspiraciones ha servido para superar la brecha existente entre las tradiciones y los cambios oportunos.

El apoyo de los gerentes ha sido central para el éxito de la nueva filosofía de Levi Strauss, pues ha subrayado a los empleados que su trabajo no consiste sólo en "sacar los trapos al sol", sino que también incluye valores articulados. Como la gerencia "cumple con lo que dice", envía a los empleados el mensaje de que deben asumir su responsabilidad.

—Para crear un entorno que respalde el trabajo en equipo y la confianza no basta con sólo hablar de ello —dice Thompson—. Sobre todo, requiere un compromiso personal. Bob Haas no puede hacerlo todo solo. Los ejecutivos no pueden hacerlo solos. Cada empleado tiene que dar un paso al frente y poner su apuesta en el centro.[60]

La cultura de Levi Strauss que valora la igualdad y la no discriminación va más allá de los empleados y abarca a todos los intereses de la comunidad. Por ejemplo, en 1991, cuando la compañía supo que la organización de padres de los Boy Scouts excluía a los homosexuales y requería que los miembros pronunciaran un juramento ante Dios, Levi Strauss suspendió su ayuda, incluso aunque había entrega-

do 200,000 dólares a los scouts de la localidad durante los cinco años anteriores. Los representantes trataron infructuosamente de organizar un boicot en su contra en California, pero Levi Strauss permaneció fiel a la política y los valores de la sociedad.

Por cuanto se refiere a su relación con los empleados, Levi Strauss mantiene diversos programas que facilitan la diversidad en el centro de trabajo. Por ejemplo, es una de las pocas compañías que ofrece arreglos laborales flexibles para que los empleados puedan adaptar sus responsabilidades familiares. Además, tiene la política, muy reconocida, de ofrecer cobertura médica para las parejas sexuales de los empleados, independientemente de su sexo. Aunque muchos empleadores ofrecen cobertura médica a las parejas de los empleados heterosexuales, pocos reconocen a las parejas homosexuales.

El resultado es que Levi Strauss ha creado un ambiente pluricultural que valora a sus empleados. Según Haas, en las compañías muchas veces existe una brecha entre los valores articulados y el ambiente laboral, como es en realidad.

—Cuanto más se pueda cerrar esa brecha —dice Haas—, tanto más se pueden liberar las energías de la gente para los propósitos de la compañía.[61]

Levi Strauss ya ha dado muchos pasos para cerrar la brecha, y cabe esperar que dé más en el futuro.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cómo describiría usted la cultura de Levi Strauss?
2. ¿Cómo maneja la diversidad Levi Strauss?
3. ¿Cómo luchan contra los estereotipos los gerentes de Levi Strauss?
4. ¿Qué haría usted para administrar la diversidad en Levi Strauss?

CASO PARA ANÁLISIS

RESPUESTA A ACUSACIONES DE RACISMO: FLAGSTAR Y LA PROMESA[62]

En los años noventa se ha empezado a conceder mucha más importancia al valor de la diversidad. Como los mercados y la fuerza de trabajo son cada vez más variados, muchos gerentes han rediseñado las culturas de sus corporaciones para reflejar el pluriculturalismo y fomentarlo. No obstante, cambiar la cultura de una compañía, muchas veces, resulta más difícil de lo que, de entrada, suponen los gerentes. Por ejemplo, en Denny's, promover el pluriculturalismo requirió volver a trabajar con la cultura corporativa, desde la cima hasta la base.

A principios de los años noventa, Denny's fue blanco de muchas acusaciones de racismo, tanto por parte de clientes como de empleados. Los clientes negros afirmaban que, en Denny's, no recibían el mismo trato que los clientes blancos. Algunos se quejaban de que se les obligaba a esperar más tiempo que a los clientes blancos o que se les negaba el servicio del todo; otros afirmaban que se les obligaba a pagar por adelantado sus comidas, mientras que no se hacía lo mismo con los clientes blancos del restaurante. También alegaban que Denny's provocaba "apagones", durante los cuales los restaurantes Denny's cerraban sus puertas, si había demasiados clientes negros. Además, se acusaba a Denny's de discriminar en la contratación y de impedir que los negros y otras minorías llegaran a puestos gerenciales o a obtener franquicias. Sin embargo, nada de esto captaba demasiada atención, hasta que un grupo de clientes minoritarios, de San José California, interpuso una demanda, el 24 de marzo de 1993, haciendo la muy conocida acusación de que Denny's había requerido a clientes minoritarios, pero no a los blancos, un pago por entrar, así como el pago anticipado del consumo.

Flagstar, la compañía matriz de Denny's, respondiendo a las acusaciones, se disculpó formalmente con los clientes y Jerry Richardson, el director general de Flagstar, suprimió las políticas del cobro por entrar y el pago anticipado y explicó que el propósi-

to de éstos había sido prevenir los robos por asaltos nocturnos y que cualquier aplicación discriminatoria de los mismos violaba las políticas de la corporación. Empero, Richardson admitió que no habían tenido conocimiento de que, en la empresa, existieran las políticas del cobro por entrar y el pago anticipado. Es más, Richardson inició pláticas con grupos defensores de los derechos civiles como la NAACP. Flagstar también aceptó un decreto de consentimiento, emitido por el Departamento de Justicia, que requería inspecciones *in situ* de los restaurantes Denny's, para constatar si existían prácticas discriminatorias, así como un programa de capacitación contra la discriminación para todos los encargados de contratar personal para Denny's.

—Nuestra empresa no tolera discriminación de especie alguna —afirmó Richardson y, al parecer, sus actos respaldaban sus palabras.[63]

Después, el 24 de mayo de 1993, seis agentes negros del servicio secreto interpusieron una demanda contra Denny's porque, presuntamente, les habían negado el servicio en un Denny's en Annapolis, Maryland. Los seis hombres afirmaron que mientras que ellos recibieron un servicio deliberadamente lento, los comensales blancos recibieron un servicio expedito.

—Escuchar las acusaciones hechas ayer, en televisión nacional, por seis agentes afroamericanos del Servicio Secreto, diciendo que no habían recibido un trato justo en Denny's, fue una experiencia muy dolorosa para nuestra empresa —aceptó Richardson.[64]

La publicitada demanda fue un catalizador que desató una oleada de cambios en Flagstar. A finales de mayo, Richardson envió un memorándum interno que señaló el principio de la promesa de cambiar que hizo Richardson.

—Estoy desolado porque cierto personal de nuestra empresa no haya entendido el mensaje de que no toleraremos que se trate injustamente a los clientes, decía Richardson. El año pasado pasamos por muchas tribulaciones, sobre todo muchos de nuestros empleados afroamericanos que se sienten avergonzados de lo que ocurrió. Yo les prometo que se restaurará el orgullo que pueden sentir por Denny's. [65]

Richardson hizo que el cambio dejara de ser promesa y empezó a propiciarlo. El 1 de julio de 1993, Flagstar llegó a un arreglo histórico con la NAACP. El acuerdo, que fue el más amplio que hubiera firmado una organización protectora de los derechos civiles hasta entonces, representó un avance en las relaciones entre las minorías y la empresa. El plan atacaba varios aspectos problemáticos específicos de Flagstar. Por ejemplo, Flagstar contaba con más de 120,000 trabajadores, pero sólo 20 por ciento eran negros y sólo 4.4 por ciento de los gerentes eran negros. Gracias al acuerdo, para el año 2000, cuando menos 12 por ciento de los gerentes de Flagstar serán negros. La empresa también pretendía aumentar la cantidad de franquicias que otorgaría a negros; en 1993 sólo una de las 405 franquicias de Denny's era propiedad de un negro, pero Flagstar proyectaba que para 1997, cuando menos 53 franquicias fueran de negros. Flagstar también aceptó destinar más fondos de su comercialización para la publicidad dirigida a minorías y empezar a comprar más bienes y servicios a negocios propiedad de minorías. Además, Flagstar prometió nombrar, cuando menos, a una persona de una minoría para un puesto en el consejo de administración. En total, el plan destinará más de un mil millones de dólares para empleos y prestaciones económicos para trabajadores y compañías minoritarias en el año 2000.

Richardson también emprendió actividades para restañar la reputación de Denny's y la suya propia. El primero de sus esfuerzos fue "La Promesa". "La Promesa" fue el nombre dado a un anuncio de televisión, de 60 segundos, que se transmitió en 41 mercados de televisión y en la red de Black Entertainment Television durante un plazo de dos semanas, en junio de 1993. En este, Jerry Richardson y una muestra representativa de los 46,000 empleados de Flagstar prometían solemnemente tratar a los clientes con "respeto, dignidad e igualdad".

—La idea entera de la "Promesa" se inició porque deseábamos manifestar nuestro apoyo a nuestros empleados —explica David Hurwitt, vicepresidente de mercadotecnia de Flagstar. Siempre hemos tenido a estas personas en la mira. Elegimos la televisión para esta campaña especial porque pensamos que era importante demostrarle a las personas, con exactitud, cómo son los empleados de Denny's.[66]

En términos generales, la respuesta a "La Promesa" fue favorable.

—El teléfono ha estado sonando desde que Denny's transmitió el anuncio —comenta W. Gregory Wims, presidente de la NAACP de Rockville, Maryland, la sucursal más grande de la zona de Washington, D. C.—. Alrededor del 90 por ciento de nuestros miembros aprueban los comerciales y las medidas que está tomando Denny's para mejorar sus relaciones con la gente de color.[67]

No obstante, la experiencia había enseñado a Flagstar que la mera definición de políticas no sirve de mucho si no hay capacitación y vigilancia. Con esto en mente, Flagstar reafirmó su compromiso mediante un acuerdo con el Departamento de Justicia y aceleró sus programas de capacitación pluricultural y aceptó permitir que la NAACP realizara su propia inspección de los restaurantes Denny's.

Asimismo, Denny's también abrió una línea telefónica para los empleados, a efecto de que pudieran reportar posibles casos de discriminación. Además, Flagstar hizo cambios administrativos importantes durante el verano de 1993, instalando a tres ejecutivos considerados particularmente sensibles a la diversidad en el centro de trabajo: Norman Hill, Joe Russell y Ron Petty. Russell fue nombrado director del programa de capacitación para la diversidad, Hill intervino para supervisar las contrataciones.

—Existen empresas que esconden la cabeza en la tierra y dicen: "Voy a dirigir mi negocio como siempre he dirigido mi negocio" —explica Petty— y hay empresas ilustradas que dicen "Existen otras oportunidades, además de la forma en que normalmente hemos realizado los negocios".[68]

Las medidas tomadas por Flagstar han sido significativas, no sólo en razón del modelo que la compañía ha establecido para que sigan otras compañías, sino también porque los bienes de Flagstar, incluyen 530 unidades de comida rápida Hardee's, 1,400 restaurantes familiares Denny's, 200 restaurantes de carne Quincy, 120 establecimientos El Pollo Loco y más de 2,000 cuentas de Canteen Corp. Food and Recreation Services. La respuesta de la comunidad a las acusaciones contra Denny's confirma que ya no es posible ignorar el pluriculturalismo.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cómo describiría usted la cultura de la organización de Flagstar?
2. ¿Cómo enfrenta Flagstar la diversidad?
3. ¿Qué desafíos podría enfrentar Flagstar en un futuro próximo?

CAPÍTULO 8

CALIDAD

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar la administración de la calidad total.
2. Describir la historia de la calidad.
3. Explicar los catorce puntos de Deming y otros sistemas para los gerentes que persiguen la calidad.
4. Explicar el papel que desempeña la alta dirección para mejorar la calidad.
5. Explicar el papel que desempeñan el benchmarking y el enfocarse hacia los clientes en los programas de calidad.
6. Explicar cómo apoyar a los empleados para perseguir la calidad.

INTRODUCCIÓN

REVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EN MOTOROLA[1]

Motorola, la compañía mundial de aparatos electrónicos, con ventas inéditas por 17 mil millones de dólares en 1993, también había registrado un año muy bueno en 1979, medido por utilidades y ventas. Sin embargo, en una reunión de los altos mandos, Arthur Sundry, gerente de ventas del sector de comunicaciones, se puso de pie y dijo: "Nuestra calidad es pésima y deberíamos hacer algo al respecto".[2] En muchas compañías, esta afirmación marcaría el final de una carrera, pero, en Motorola, empresa fundamentada en una cultura innovadora, se fomenta que los empleados digan lo que piensan. Así, Robert Galvin, director general de Motorola e hijo de su fundador, Paul Galvin, tomó muy a pecho las palabras de Sundry, sobre todo tomó en cuenta que venían de boca del gerente nacional de ventas de la línea de productos más rentable, más grande y de crecimiento más veloz de Motorola. Según Galvin, los gerentes se miraron unos a otros y dijeron:

—Si Art piensa que es cierto, debe ser cierto. Más vale que hagamos algo al respecto.[3]

—Así que tuvimos un ajuste muy personal, muy emotivo, casi de inmediato, que nos echó a andar —recuerda Galvin, señalando que la ruta de la calidad no fue fácil ni tranquila—. Duramos algún tiempo atorándonos y tropezando.[4]

La clave para conseguir la satisfacción total de los clientes fue darle facultades a los empleados...

Los gerentes se movían mucho y escuchaban las ideas de todo el mundo, de dentro o fuera de la empresa, y Galvin mandó que se hiciera una revisión de la calidad de Motorola, de pies a cabeza.

La revisión indicó que los productos de Motorola, por regla general, merecían una calificación alta en cuanto a confiabilidad a largo plazo, pero que muchos productos nuevos fallaban dentro de un plazo de tres a nueve meses de uso. Las fallas de los productos nuevos perjudicaban la fama de calidad de Motorola. Además, la revisión interna de la empresa detectó problemas en la producción y entrega de productos.

Ante estos problemas, en 1981, la gerencia de Motorola emprendió una serie de actividades continuas para superarse, con la meta de multiplicar la calidad y la satisfacción de los clientes por 10, en un plazo de cinco años. Muchos empleados pensaban que la meta era inalcanzable.

La gerencia de Motorola decidió que la clave para alcanzar la satisfacción de los clientes estaba en delegar facultades en los empleados y darles la responsabilidad de mejorar los procesos de producción en toda la empresa. Sin embargo, antes de que Motorola puediera darle más facultades a sus empleados, la empresa tendría que darles instrumentos para mejorar la calidad.

—Nos dirigimos a intelectuales con experiencia, a académicos... [y] nos enseñaron mucho —recuerda Gavin—. Contratamos asesores, hablamos con nuestros clientes... Empezamos el proceso de estirarnos para aprender todo lo posible de todas las fuentes. Por último, emprendimos una capacitación formal para aprender todo lo relativo a las nuevas formas y medios.[5]



RECONOCIMIENTO A LA CALIDAD MUNDIAL. George Fisher, entonces director general, recibe la felicitación del presidente Ronald Reagan cuando Motorola ganó el premio Baldrige en 1988.

Los equipos de empleados capacitados y con facultades conducirían a una mejor calidad.

Un centro de capacitación que costó 10 millones de dólares, con 88,000 pies cuadrados, llamado la Universidad de Motorola se convirtió en la piedra angular de un programa intensivo para la capacitación de empleados. La compañía reorganizó su unidad tradicional de capacitación y estudios, convirtiéndola en una instalación global, con su propio consejo de administración. La gerencia estableció metas para los grados de estudios y el tipo de capacidades requeridos para todos los puestos laborales de la organización. Motorola creía que podría alcanzar las metas establecidas para la calidad del producto con sólo mejorar, de manera consistente, la educación de los empleados. La universidad se convirtió en la espina dorsal para reeducar constantemente a los trabajadores y para dotarles instrumentos.

Hacia mediados de los años ochenta, todos los departamentos tenían que destinar 1.5 por ciento de su presupuesto a la educación y los empleados tenían que tomar un mínimo de 40 horas de capacitación al año. En total, el gigante de los aparatos electrónicos de Schaumberg, Illinois, estaba gastando 70 millones de dólares al año en capacitación y 40 por ciento de ellos destinados a dar instrucción sobre la calidad. Motorola no limitó sus programas de capacitación a los trabajadores de las bases; los 1,200 ejecutivos de la compañía también fueron obligados a asistir a dos semanas de capacitación al año.

Los programas para mejorar la calidad con frecuencia fallan si no existe el compromiso serio de la alta dirección. Según George Fisher, director general de Motorola de 1988 a 1993:

—Aprendimos por las malas... que, a no ser que los programas de capacitación empiecen por la dirección, se presentará el fenómeno de que, cuando la gente vuelve a su puesto, después de tomar un curso, y quiere aplicar algún proceso o procedimiento nuevo, está muy entusiasmada por hacerlo y, ¡oh sorpresa!, se dirige a su jefe y éste no sabe de qué le están hablando.[6]

Como Galvin dedicó más del 50 por ciento de su tiempo a los temas de la calidad, el problema no fue central en Motorola.

Motorola también desarrolló otras políticas para los recursos humanos y una definición de su objetivo para la administración de personal. Siempre que se mejora la productividad se eliminan empleos y, entonces, la compañía ofrece capacitación para otros puestos. La seguridad de empleo pasó a formar parte de la cultura de la calidad en Motorola.

Los obreros, en quienes se habían delegado más facultades, pudieron hacer muchos de los cambios necesarios para mejorar la calidad. 10 meses después de iniciado el programa en la planta de Seguin, Texas, las tasas de defectos habían disminuido 70 por ciento. Los empleados abrazaron, con entusiasmo, su nueva libertad. A pesar de no tener un incentivo monetario directo, los trabajadores presentaron, por escrito, más de dos millones de sugerencias al año para mejorar procesos, es decir, un promedio de 24 por empleado. Asimismo, formaron más de 4,000 equipos para reducir el tiempo de los ciclos, disminuir los defectos o mejorar la satisfacción de los clientes de alguna manera innovadora.

—Con facultades para cambiar su forma de trabajar, estos equipos son la espina dorsal del movimiento de calidad de Motorola, afirma Bill Smith, vicepresidente de Motorola y gerente general de seguridad de la calidad.[7]

Motorola ganó el Premio Malcolm Baldrige a la calidad nacional en 1988, el primer año que fue entregado. La compañía, en cinco años, alcanzó la meta de calidad. Sundry, el gerente de Motorola que llamó la atención a los problemas de calidad de la compañía, en público, fue ascendido a vicepresidente ejecutivo antes de su jubilación en 1990. →

PARA TENER ÉXITO en el ambiente empresarial de hoy, organizaciones como Motorola deben prestar mucha atención a la calidad. De hecho, uno de los cambios más importantes en años recientes es la gran atención que se está prestando al concepto de la "calidad", llamada también "la administración de la calidad total" o "el control de la calidad total".* El propósito de este capítulo es explicar el porqué de la importancia de la calidad, así como describir los enfoques fundamentales del "movimiento de la calidad".

* Existen varias definiciones de estos términos y algunos autores encuentran importantes diferencias y matices entre unos y otros. Sin embargo, en este capítulo, en ocasiones, los emplearemos indistintamente.

DOCUMENTO 8-1 **CÓMO DEFINIR LA CALIDAD: SUS OPINIONES**

1. ¿Puede usted llenar el siguiente cuadro?

Producto	Proveedor de producto de calidad	Razón de la calidad
Estéreo		
Auto		
Computadora		
Bolígrafo		

2. ¿Puede hacer lo mismo con el siguiente cuadro?

Servicio	Proveedor de producto de calidad	Razón de la calidad
Banca		
Comunicaciones		
Detallista		

3. ¿Puede usted pensar en algunos ejemplos de productos o servicios de calidad extraordinaria que se haya encontrado? ¿Qué los convierte en ejemplos de calidad?

DEFINICIÓN DE CALIDAD

¿Qué es una educación de calidad? Pregunta sencilla, pero difícil de contestar. La educación de calidad dependerá de cuáles sean sus objetivos y qué piensa hacer con sus estudios. Por ejemplo, una educación de calidad variará dependiendo de que usted quiera ocupar un puesto gerencial en una pequeña empresa o un doctorado en filosofía. La definición de la calidad de la educación depende de la posición que usted tenga en la institución que proporciona la educación, sea usted profesor, estudiante, gerente o una empresa que contrata a estudiantes y egresados de centros de estudio. Además, la definición de la educación de calidad debe tomar en cuenta que la educación forma parte de un sistema. La calidad en una parte del sistema puede ser estupenda, pero de peor calidad en otras partes del sistema, conduciendo a la disminución general de la calidad de la educación. El documento 8-1 es un ejercicio para definir la calidad.

Cap. 2, p. 49

El término **calidad** representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. Hoy, en el mundo de las empresas, se ha iniciado la revolución de la calidad. Aunque esta preocupación por la calidad es muy antigua (como se verá más adelante), por ahora baste decir que, hoy por hoy, todo negocio quiere tener productos y servicios de calidad, y con ello queremos decir productos y servicios que son superiores a la media, que tienen el nivel de desempeño necesario y son asequibles.

Lloyd Dobbins y Clare Crawford-Mason han entrevistado a muchos autores que han escrito, recientemente, sobre la calidad y han llegado a la conclusión de que "ninguna de las personas con las que hemos hablado se pone de acuerdo en una definición exacta de lo que es la calidad".[8] Citan a John Stewart, asesor de McKinsey: "No existe una única definición de calidad... La calidad es una apreciación de que una cosa es mejor que otra. Va cambiando a lo largo de la vida y cambia de una generación a otra, además varía de acuerdo con las diferentes facetas de la actividad humana".[9] El significado de calidad cambió en Motorola cuando la gente empezó a concederle mayor importancia.

calidad:
La calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la media y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos; esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos.

Ante una definición tan elusiva, ¿por qué merece tanta importancia el tema de la calidad? Es probable que, cuando menos, algunas de las empresas o proveedores que mencionó usted en el documento 8-1 sean organizaciones con éxito y que hayan triunfado precisamente porque se preocupan por ofrecer productos

y servicios de calidad a los clientes. No obstante, el concepto de "calidad", como se usa en la administración, significa mucho más que la definición informal de un producto superior a la media y a buen precio. También significa concentrarse en la producción de productos y servicios, cada vez de mejor calidad, a precios cada vez más competitivos. Además, significa hacer las cosas bien en la organización desde la primera vez, en lugar de cometer errores y tener que corregirlos. Las organizaciones, esforzándose por hacer las cosas bien a la primera, evitan los elevados costos de tener que repetirlas.

Hace poco, Marshall Sashkin y Kenneth Kiser trataron de definir la **Administración de la calidad total (ACT)**, y admiten que su definición no capta todas las minucias necesarias para entenderla plenamente.* Su definición trata de captar la esencia de la filosofía de la calidad de W. Edwards Deming:

> La ACT significa que la cultura de la organización se define y fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de instrumentos, técnicas y capacitación. Esto implica la superación constante de los procesos de la organización, la cual deriva en productos y servicios de alta ca-lidad.[10]

Administración de la calidad total (ACT): Compromiso de la cultura de la organización dirigido a satisfacer a los clientes mediante el uso de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación. La ACT entraña la mejora continua de los procesos de la organización, la cual da por resultado productos y servicios de gran calidad.

Muchas personas piensan que prestar atención a la calidad es uno de los aspectos más importantes para la competencia del presente y del mañana. De hecho, la calidad quizá sea una de las formas más importantes que permiten al administrador agregar valor a los productos y servicios, distinguiéndolos de la competencia. En cierta época, los gerentes pensaban que el canje entre productividad y calidad era inevitable. Creían que éstas eran diametralmente opuestas; que aumentar una significaba disminuir la otra. No obstante, hoy, los gerentes eficientes consideran que la productividad y la calidad son dos caras de la misma moneda, la cual puede elevar las utilidades y ganarse la lealtad de los clientes. Como se vio en el caso antes expuesto, Motorola lo ha aprendido de primera mano. Para entender cómo esta nueva concepción de la calidad ha dado forma al enfoque actual de la administración, es preciso remontarnos al término de la Segunda Guerra Mundial.

UNA HISTORIA DE LA CALIDAD

Casi todos los estudiosos están de acuerdo con que un punto crítico de la historia de la calidad se presentó en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio. Un grupo de estadounidenses se dirigió a Japón para ayudar a los japoneses a construir y operar instalaciones fabriles modernas. Homer Sarasohn, uno de esos estadounidenses, enseñó a los japoneses a usar las estadísticas en los procesos de manufactura. Como él mismo dice: "Pienso, en resumen, que lo que existe es un sistema... que uno no está viendo una fábrica... que está viendo un sistema, cuyo insumo es el diseño que ha hecho uno, es el propósito por el cual se quiere que este artículo exista, así como todo lo que se requiere para llegar al cliente y colocar ese artículo en sus manos, a su entera satisfacción".[11]

W. EDWARDS DEMING

W. Edwards Deming es reconocido por su contribución al resurgimiento de Japón después de la guerra. Deming fue a Japón en 1950 y dictó una serie de conferen-

* *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*, de Robert Pirsig, libro muy vendido en las décadas de 1960 y 1970, es una obra "clásica", que hace una investigación filosófica de la esencia y el significado de la calidad.

cias sobre técnicas para el control estadístico de procesos, el cual había sido inventado por William Shewhart, amigo de Deming, y otras personas de Bell Laboratories. Irónicamente, pocas empresas fabriles estadounidenses tomaron las teorías de Shewhart en serio. Los conceptos que sustentan el **control estadístico de los procesos** son muy sencillos.

control estadístico de los procesos:
Métodos para medir las variaciones de los procesos de trabajo y para mejorarlos en forma constante, antes de la etapa de la inspección final, con el propósito de prevenir la producción de productos con fallas.

EL CONTROL ESTADÍSTICO DE LOS PROCESOS. Suponga que tiene un cojinete de bolas con un diámetro de 1.50 centímetros. En primer lugar, se deben establecer los márgenes de tolerancia para que el cojinete de bolas sea aceptable. Por ejemplo, suponga que la máquina que produce los cojinetes de bolas está sujeta a cierta vibración cuando trabajan otras máquinas y que, ocasionalmente, produce un cojinete de bolas con un diámetro de 1.52 centímetros. ¿Servirá ese cojinete de bolas, o para que sea aceptable tiene que quedar dentro de un margen menor de los 1.50 centímetros requeridos? Suponga que pregunta a los clientes que usan los cojinetes de bolas y averigua que la tolerancia aceptable es de .015 centímetros. Por consiguiente, para que un cojinete de bolas sea aceptable deberá tener un diámetro de entre 1.515 y 1.485 centímetros.

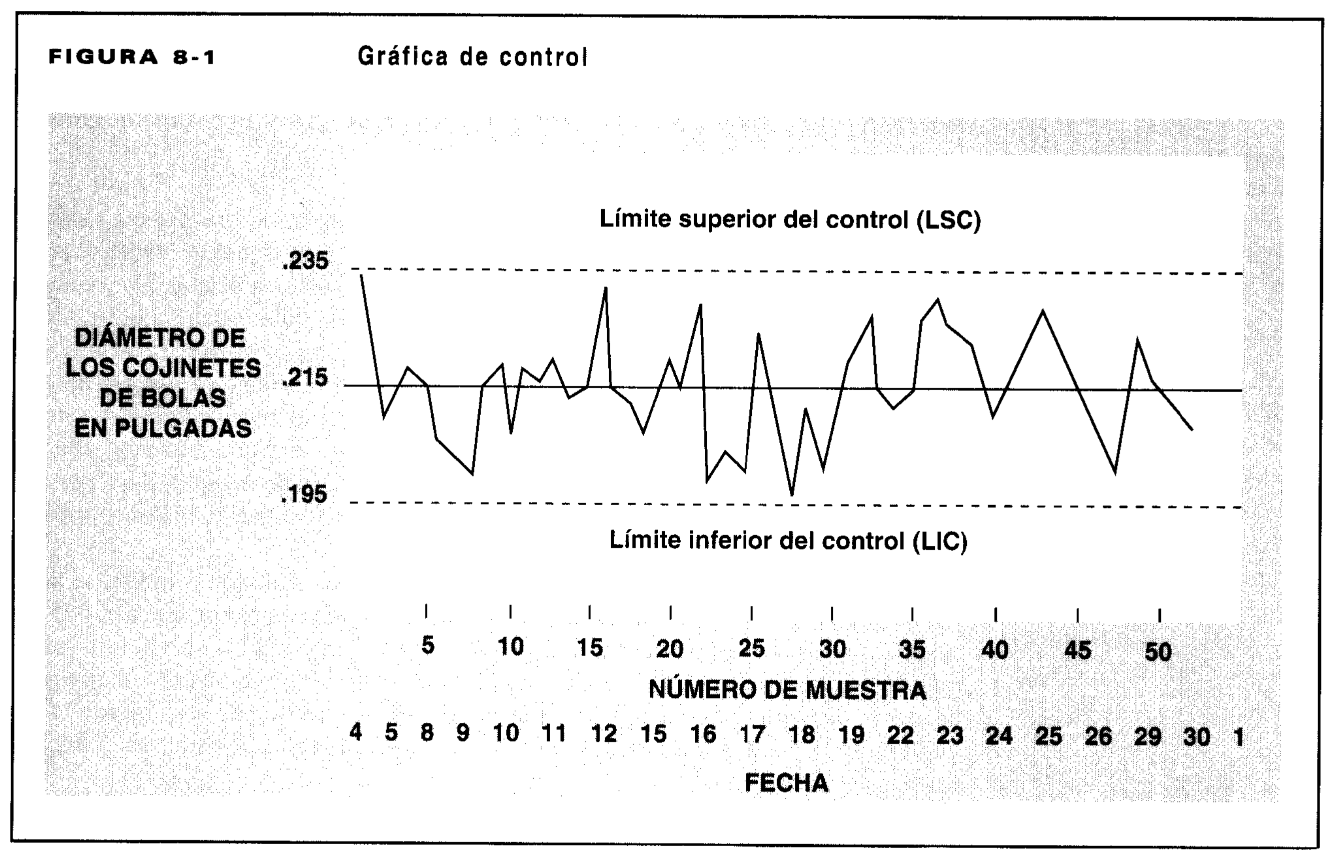
Una forma de proceder sería permitir que la máquina saque cojinete de bolas tras cojinete de bolas. Tener a un trabajador (llamado inspector de calidad) que mida los cojinetes de bolas y usar los que queden dentro del margen de tolerancia, al tiempo que arroja los inservibles al montón de desechos. En pocas palabras, la máquina trabajaría hasta que produjera la cantidad de cojinetes de bolas que cupieran dentro del margen de tolerancia. Esta actitud puede resultar muy cara.

Otra posibilidad sería medir, periódicamente, los cojinetes de bolas producidos y seguir la pista de las mediciones, con el tiempo. Al observar el patrón de estas mediciones, con frecuencia, se puede ver mucho de lo que está ocurriendo en un proceso de producción. Con una gráfica estadística de la calidad, como la gráfica de control que contiene la figura 8-1, se podría determinar el momento en que las variaciones del producto del proceso de manufacturación están indicando un



CORREGIR LAS CAUSAS DEL ERROR. En la actualidad, los obreros que producen manufacturas suelen vigilar los procesos y tomar la iniciativa de ajustar las máquinas con el propósito de evitar que ocurran errores, en lugar de sólo reaccionar ante ellos cuando se presentan.

FIGURA 8-1 Gráfica de control



Fuente: Marshall Sashkin y Kenneth J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993), p. 170. Usado con autorización.

problema y, a continuación, buscar las causas del problema, antes de que el proceso empiece a producir cojinetes de bolas inaceptables.

Por ejemplo, en la figura 8-1, la variación quizá se deba a material defectuoso, vibración de la máquina o saltos en el suministro de la energía eléctrica. El propósito de usar gráficas estadísticas de la calidad es ofrecer a los trabajadores y los gerentes la información que necesitan para corregir los problemas de los procesos que conducen a errores costosos. Con la sofisticación de la administración de la calidad, es probable que usted iría un paso más allá para mejorar el proceso, con objeto de reducir la variación de los cojinetes de bolas mucho más de lo necesario para cumplir con las especificaciones. Además, usted quizá vería, con asombro, que muchas veces resulta menos caro producir cojinetes de bolas con poca variación que con gran variación.



Hayes Industrial Brake, con sede en Mequon, Wisconsin, fabrica frenos para las motocicletas Harley-Davidson que son muy exigentes para su funcionamiento. Hayes aplica un sistema de control estádistico de los procesos (CEP) para mejorar la calidad constantemente. La compañía coloca, en cada estación de trabajo de la fábrica, un documento que consta de una hoja para el control del proceso y que contiene todos los puntos para verificar la calidad. Los puntos de verificación de la calidad componen los datos del CEP que usan los operadores para entender la variación natural de los procesos de trabajo. El control cuidadoso y la constante reducción de variaciones del proceso acorta los desechos y disminuye los costos de producción. Si bien la empresa gastó 8,000 dólares para instalar el sistema del CEP, espera recuperar su inversión con creces en razón de costos más bajos y clientes que perciben una mejor calidad. En 10 años, la empresa ya ha reducido radicalmente el porcentaje de devoluciones amparadas por garantías y ha duplicado la producción.[12]

LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES. También es muy importante que las técnicas de la administración de la calidad total se usen para corregir los procesos, y no para culpar al personal. Deming pensaba que los trabajadores podían identificar muchas de las correcciones necesarias, siempre y cuando la gerencia les brindara los conocimientos y el apoyo adecuados. La participación de los empleados va de la mano con la aplicación de las técnicas de Shewhart. Deming reunió estas ideas en un sistema coherente y muchos lo consideran el fundador del movimiento en pro de la calidad. Japón, para manifestar su gratitud por todo lo que hizo Deming para reconstruir su sistema de producción después de la guerra, le dio su nombre el premio más importante para la calidad. El prestigiado Premio Deming, creado en 1951, es considerado como indicador del compromiso de Japón por la calidad.

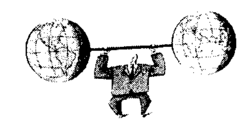
JOSEPH JURAN

Más o menos al mismo tiempo, Joseph Juran, también estadounidense, fue a Japón. Juran también había trabajado con William Shewhart y tuvo parte en el desarrollo de los conceptos del control estadístico de los procesos.[13] Algunos líderes de la industria japonesa usaban su libro, *The Quality Control Handbook*, y lo invitaron a Japón en 1954. Aunque las ideas de Juran se parecen a las de Deming, los dos no están de acuerdo en cuanto a la cantidad de cambios que requiere el enfoque de la administración para crear un sistema de calidad total. Deming piensa que el enfoque de la calidad requiere toda una revolución y ofrece una filosofía para dirigir este gran cambio. Juran piensa que el cambio a la calidad se puede dar de manera muy parecida a otros cambios en la empresa; es decir, usando el marco existente para las decisiones y acciones organizacionales. Por ejemplo, describe una "triología de la calidad", la planificación de calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad, y demuestra que son como la planificación financiera, el control financiero y el aumento de las utilidades, procesos que los gerentes conocen muy bien.[14] Juran reconoce que no es fácil administrar para la calidad y que se requieren cambios importantes, pero piensa que no se requiere un esfuerzo gerencial tan grande como el que Deming consideraba necesario.

KAORU ISHIKAWA

círculo de calidad: Grupo de trabajo que se reúne para discutir cómo mejorar la calidad y resolver problemas de producción.

Si bien la obra de Deming y Juran fue importante para sistematizar las ideas sobre la calidad y para aplicarlas a la reconstrucción de la base industrial de Japón, muchos líderes japoneses también desempeñaron un papel central. Por ejemplo, Kaoru Ishikawa efectuó una serie de aportaciones muy importantes para Japón, su país natal.[15] Ishikawa es conocido por haber contribuido al surgimiento de los **círculos de calidad**, en los que se reúnen los trabajadores para discutir sugerencias para lograr mejoras. Muchas compañías estadounidenses emprendieron círculos de calidad con la esperanza de emular el éxito fabril de Japón, pero no entendieron que gran parte del éxito de los círculos de calidad japoneses se debía a que los gerentes aprendían, con el tiempo, a tomar en serio las sugerencias de los trabajadores y permitían que éstas se aplicaran. Muchas empresas de Estados Unidos tampoco reconocieron que los círculos de calidad no emergieron sino hasta que los trabajadores y los gerentes habían recibido capacitación para usar los instrumentos y la filosofía de la administración de calidad.



Otra aportación de Ishikawa fue la importancia dirigida a las actividades de la calidad total concentradas en los clientes. Incluso llegó a sugerir que la producción de un departamento se entregara a otro departamento, como si se tratara de clientes. Este enfoque fomentaría una comunicación más intensa y una

actitud de servicio, de un departamento a otro, en lugar de la actitud burocrática para que el departamento propio luzca bien, pero a expensas de otros.* El programa de calidad de Motorola reflejaba el espíritu del enfoque de Ishikawa en cuanto a la cooperación para conseguir calidad.

Los 14 puntos de Deming

En el capítulo 1 se presentó una lista del sistema de 14 puntos de Deming para la administración de la calidad total. Es importante colocar estos 14 puntos en su contexto. Deming pensaba que para que una organización consiga la calidad en todo lo que hace, se requiere un cambio de filosofía. En consecuencia, es muy útil analizar su sistema como una filosofía completa y general de la administración.**

constancia de propósito: Según Deming, la idea de que es necesario centrarse incesantemente en la misión de la organización que consiste en mejorar, "de manera continua y permanente", la calidad de los bienes y servicios —en combinación con el control estadístico de la calidad y la "alegría de trabajar"— para sobrevivir.

Un imperativo básico de la posición de Deming para transformar la administración consiste en aprender a vivir sin enemigos. Deming afirma que el miedo erige barreras que impiden que las compañías mejoren. Cuestiona la hipótesis básica de que la gran calidad significa precios más altos y afirma que la **constancia de propósito** —un enfoque firme en la misión de la organización—, sumada al control estadístico de la calidad y a la "alegría de trabajar" impulsarán hacia una calidad siempre mejor y bajarán los costos. Es más, Deming piensa que la tarea del gerente consiste en detectar y corregir las *causas* de las fallas y no sólo en identificarlas después de que han ocurrido. Por tanto, la meta de los 14 puntos de Deming está en alterar la conducta de los gerentes y los empleados de tal manera que las compañías puedan convertirse en proovedoras muy productivas de bienes y servicios de gran calidad y bajo costo, así como en centros de trabajo que respetan y respaldan las contribuciones de todos los miembros de la organización.†

1. Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y los servicios

Deming sostiene que la dirección debe tener un compromiso firme con la calidad y cambiar su enfoque del corto plazo al largo. La calidad, y no las utilidades, debe estar en el fondo del propósito de la organización. Según Deming, las utilidades son una consecuencia que resulta, de forma natural, de que la organización se enfoque hacia la calidad.



En la Universidad de Lehigh, una cantidad verdaderamente enorme de actividades extraordinarias han dado a la institución la oportunidad especial de fomentar la calidad. Empresas como Small Business Development Center (SBDC) y Ben Franklin Partnership Center incluyen a cuerpos de profesores, pero distinguen a Lehigh de las actividades universitarias tradicionales. El SBDC opera en el Musser Center para emprendedores, y

* Además de los tres contribuyentes antes mencionados, existe una serie de asesores y pensadores que han desarrollado marcos para entender las mejoras continuas a la calidad. En lugar de explicar todos estos marcos y matices, sólo subrayaremos los básicos. En la siguiente sección se explicará el influyente sistema de los 14 puntos de W. Edwards Deming.

** Para entender los 14 puntos de Deming, cabe señalar que Deming enuncia varios de los 14 puntos en términos de *cambiar* las prácticas administrativas inadecuadas que estaban tan generalizadas en una gran parte de las empresas estadounidenses de su época. Muchos de sus puntos conminan a los gerentes a que dejen de hacer cosas que han venido haciendo desde hace mucho tiempo y que realicen su labor de forma muy diferente. Con frecuencia, los llamaba "Las 14 responsabilidades del gerente".

† Estos 14 puntos se han expresado de diferentes maneras. La que se usa en este capítulo ha sido tomada de W. Edwards Deming, "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management", *National Productivity Review 1* (Invierno de 1981-1982), pp. 12-22

su propósito es atender los negocios. El Ben Franklin Partnership Center se formó en 1983 con el propósito de reforzar la competitividad de empresas de Pennsylvania, sobre todo por medio de innovaciones tecnológicas. La búsqueda de Lehigh de una definición de su misión, así como su preocupación por las situaciones del futuro, indican que esta institución está persiguiendo la calidad.[16]

2. ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFÍA

Según Deming, la aceptación de que nos encontramos en otra era, en la que se requiere un incremento permanente de la calidad para que las empresas puedan sobrevivir, se fundamenta en mantener la constancia de propósito. La gerencia debe rechazar materiales de calidad inferior, trabajo manual malo, productos defectuosos y servicios deficientes. No basta con reducir al mínimo los defectos, éstos deben ser eliminados. Deming dice que "el servicio confiable disminuye los costos" y que "las demoras y los errores elevan los costos".[17] Hay que desmantelar el sistema tradicional y cambiarlo por otro. Todos los empleados deben respaldar la cultura nueva y deben reflejar su compromiso con la calidad.

Las utilidades de la compañía United Services Automobile Association (USAA) se han disparado debido a la atención que la dirección ha prestado a la calidad. USAA es una organización que ofrece seguros y diversos servicios financieros, cuenta con 75 subsidiarias y filiales y posee y administra más de 31 mil millones de dólares de activos.[18] A pesar de su tamaño, la empresa ha creado una clientela infinitamente leal. Más del 98 por ciento de los asegurados de USAA renuevan sus pólizas cada año, muy por arriba de la media de la industria, que es del orden de 80 por ciento.[19]

USAA atribuye gran parte de su éxito a la misión que han articulado y siguen sus directivos. La misión de la compañía es ofrecer productos y servicios de la mayor calidad, a precios competitivos, para satisfacer la seguridad financiera, la administración de activos y las necesidades de la calidad de vida de los miembros de USAA y sus familias. "Ofrecer un servicio de primera sería nuestra meta más importante", afirma Robert F. McDermott, ex director general. "Si lográbamos un trabajo excelente en ese campo, el resto de las metas, como la del crecimiento, vendrían solas."[20] De acuerdo con la filosofía de la compañía, el crecimiento y las utilidades nacen de la satisfacción de los clientes. La elevada tasa de renovaciones de USAA, sin lugar a dudas, refleja un grado enorme de satisfacción de los clientes.

3. NO SEGUIR DEPENDIENDO DE LAS INSPECCIONES MASIVAS

Deming reconoce que cuando se presentan errores, se han perdido eficiencia y eficacia. Por consiguiente, se deben abandonar las inspecciones masivas para encontrar errores después de que han ocurrido y se debe crear con calidad desde el principio. El proceso de mejora continua disminuye los costos que se derivan de cometer errores y después corregirlos. La producción de artículos de gran calidad también alienta la satisfacción de los empleados, porque les permite sentirse realizados y enorgullecerse de su trabajo; a nadie le gusta producir basura.

Por tanto, es importante encontrar errores, y corregirlos, desde "su origen", "donde se realiza el trabajo".[21] L. L. Bean, el detallista del noreste de Estados Unidos que vende por catálogo, instituyó un programa para garantizar que la ropa le quede bien al cliente desde la primera vez. Antes, la compañía pedía a los clientes que solicitaran dos tallas diferentes, para que una les quedará. El nuevo programa que refuerza la calidad disminuyó la costosa devolución de productos detectando problemas en las tallas ofrecidas a los clientes. Los empleados de L. L. Bean, haciendo las cosas bien desde la primera, complacen a sus clientes y reducen costos.[22]





LA CALIDAD DESDE LA FUENTE. Al "hacer bien las cosas desde la primera vez", L. L. Bean pretende garantizar que las compras por catálogo no sean problemáticas. Aunque la mayor parte de sus clientes compran por catálogo, la compañía tiene una tienda en Freeport, Maine, donde están sus oficinas centrales.

4. ACABAR CON LA COSTUMBRE DE CONCEDER NEGOCIOS SÓLO CON BASE EN EL PRECIO MARCADO

Deming aconseja a las compañías que no sigan teniendo relaciones de adversarios con sus proveedores y que, en cambio, establezcan relaciones duraderas con ellos. Argumenta que el precio no importa sino hasta que se vincula con una medición de la calidad que se adquiere. Los instrumentos estadísticos son muy importantes para que las compañías puedan evaluar la calidad de sus proveedores y las piezas adquiridas.

General Motors (GM) usa tecnología informática para sostener relaciones estrechas con sus proveedores, y junto con muchos de sus proveedores operan casi como un solo negocio, ya que introduce a sus proveedores en su organización interna por medio de vínculos de datos computarizados que borran las fronteras entre ésta y sus proveedores. GM requiere que sus proveedores interactúen por medio de una red de computadoras. Aunque son entidades jurídicas independientes, GM y sus proveedores se han convertido casi en una sola corporación por medio de los vínculos computarizados. Además, los vínculos mejoran la productividad porque ahorran tiempo, reducen errores y eliminan papeleo, por ejemplo pedidos de compra y facturas. Por consiguiente, el sistema disminuye la cantidad de personal administrativo requerido.[23]

Deming sugiere a las empresas que mejoren sus relaciones con los proveedores estableciendo uniones basadas en la dependencia de fuentes únicas. Procter and Gamble (P&G) usó el método de la fuente única para mejorar la calidad. Antes de que los lotes de medicinas experimentales de la compañía se liberen para su uso en estudios clínicos, requieren un estudio que determine que no tienen ninguna contaminación microbiológica. Este servicio dictaminador es realizado por contratistas independientes. Antes de instituir la administración de la calidad total, P&G tenía contratos con cinco o seis proveedores; ahora la empresa realiza sus negociaciones con un solo contratista "preferido" y se ahorra dinero en gastos de transporte y administración, además de otros costos.[24]

5. MEJORAR EN FORMA CONSTANTE Y PERMANENTE EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS

Según Deming, la obligación de la gerencia de buscar métodos para mejorar la calidad no termina jamás. Es de la opinión que las mejoras se presentan después

de estudiar el proceso mismo, y no los defectos, y que el mejorar el proceso es responsabilidad de la dirección. En este sentido, el enfoque que se dirige hacia la reingeniería de las empresas es congruente con las enseñanzas de Deming.

Cap. 6, p. 187

6. INSTITUIR MÉTODOS MODERNOS DE CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

En opinión de Deming, la capacitación abarca más que sólo enseñar a los empleados a usar instrumentos para mejorar la calidad, por ejemplo el control estadístico de la calidad. La capacitación también consiste en asegurarse de que los trabajadores reciban los conocimientos y las habilidades necesarias para los trabajos que desempeñan. La universidad de Motorola se fundamenta en este concepto.

En Will-Burt Company, pequeña empresa fabril de Orrville, Ohio, Harry Featherstone, su director general, instituyó un programa general de capacitación de empleados para combatir un elevado porcentaje de piezas rechazadas (del orden de 35 por ciento). Featherstone encontró que muchos empleados batallaban con las habilidades esenciales para realizar su trabajo, por ejemplo interpretar planos. Al principio, se dieron clases de matemáticas básicas y lectura de planos, con asistencia voluntaria, pero después Featherstone aplicó un programa de capacitación general y obligatorio. La productividad subió notablemente: el costo por repetir piezas bajó más de 500,000 dólares al año y el tiempo dedicado a repetir partes bajó de 2,000 horas al mes, a mediados de los años ochenta, a 400 horas en 1988.[25] (El caso de estudio del capítulo 16 habla de Will-Burt.)



7. INSTITUIR UN LIDERAZGO

Las acciones tradicionales de los supervisores no es adecuada, según Deming, quien afirma que los supervisores se limitan a indicarle a los trabajadores lo que deben hacer y a vigilar que lo hagan. Administran los premios y las sanciones, y aplican medidas disciplinarias cuando se necesita. No consideran que su trabajo



VALE LA PENA CAPACITAR. Todos los empleados de Will-Burt Co. de Orrville, Ohio, han tomado cursos de capacitación en materias como matemáticas y lectura de planos. El resultado ha sido una serie de mejoras importantes en la calidad, la productividad y la satisfacción laboral.

sea de líderes. Por otra parte, los líderes parten del supuesto que los trabajadores pretenden hacer las cosas lo mejor posible y se esfuerzan por ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial. En el caso de los gerentes de niveles bajos, esto implica enseñar y capacitar. A su vez, la alta dirección debe ayudar a diseñar y aplicar una visión estratégica que se fundamente en una cultura ACT y asegurarse de que su propia conducta manifiesta los valores que sustentan dicha cultura.

Según William W. Arnold III, presidente de Centennial Medical Center, un hospital con 814 camas, en Nashville, Tennessee, el liderazgo consiste en conservar un ambiente donde todo el personal pueda tener un buen desempeño. "Soy el menos importante aquí", afirma. "Estoy aquí para influir, causar, crear y conservar un ambiente en el que las personas puedan alcanzar el éxito personal y profesional."[26] Dice que no tiene una oficina, sino un aula: "No trabajamos, aprendemos".[27]

8. ACABAR CON EL MIEDO

Deming piensa que es importante que el miedo no impida a los empleados hacer preguntas, reportar problemas o manifestar ideas. Los empleados se deben sentir seguros para que se pueda perseguir la calidad, debidamente, en el centro de trabajo. Una cultura abierta, donde la gente no tema decir la verdad, es esencial. En Motorola, la disposición de Arthur Sundry de hablar sin temor cambió inmensamente a la compañía.

En Federal Express, se fomenta mucho la comunicación abierta, franca y de doble vía. Los gerentes usan la encuesta anual de actitudes de los empleados de la compañía para detectar posibles problemas de los grupos de trabajo. Seis semanas después de que se distribuyen los resultados, los gerentes se reúnen con sus equipos para preparar planes de acción y resolver las preocupaciones expresadas. Algunos planes han evolucionado hasta convertirse en programas para toda la compañía.[28]

Acabar con el temor de hablar claro quizá tenga algo de ética. Muchos analistas recomiendan que, sobre todo en estos tiempos de tanta competencia, la comunicación franca de normas éticas —y los actos contundentes que refuerzan estas normas— es necesaria para que la compañía se comprometa con una ética que incluya la franqueza. Como dice Kenneth Andrews: "El ejercicio de la administración requiere un largo rejuego de juicios. Los ejecutivos deben encontrar en su voluntad, experiencia e inteligencia los principios que se aplican para equilibrar posiciones contrapuestas. Los hombres sabios presentan su opinión a consideración de terceros, pues la discusión franca de los problemas revela dimensiones éticas insospechadas y desarrolla otros puntos de vista que se deberían tomar en cuenta".[29]

9. REDUCIR LAS BARRERAS ENTRE LAS ÁREAS STAFF

Deming considera que las barreras existentes entre los departamentos funcionales son contraproducentes. Los empleados pueden mejorar su productividad conociendo más a los otros y coordinando sus esfuerzos, sea cual fuere su campo profesional. Las estructuras de las organizaciones tradicionales tienden a fomentar la competencia entre departamentos. Según Deming, los empleados reconocen que, independientemente de su especialidad, todos comparten las mismas metas generales. La competencia debe ser contra otras organizaciones, no contra la suya.

Continental Cablevision, de Pompano Beach, Florida, ha creado un programa de incentivos administrativos, "Conopoly", parecido al juego del monopolio, que fomenta que los gerentes se concentren en áreas difíciles de medir, por ejemplo el desarrollo de relaciones interdepartamentales positivas.[30]

10. ELIMINAR LEMAS, EXHORTACIONES Y OBJETIVOS DE LA FUERZA DE TRABAJO

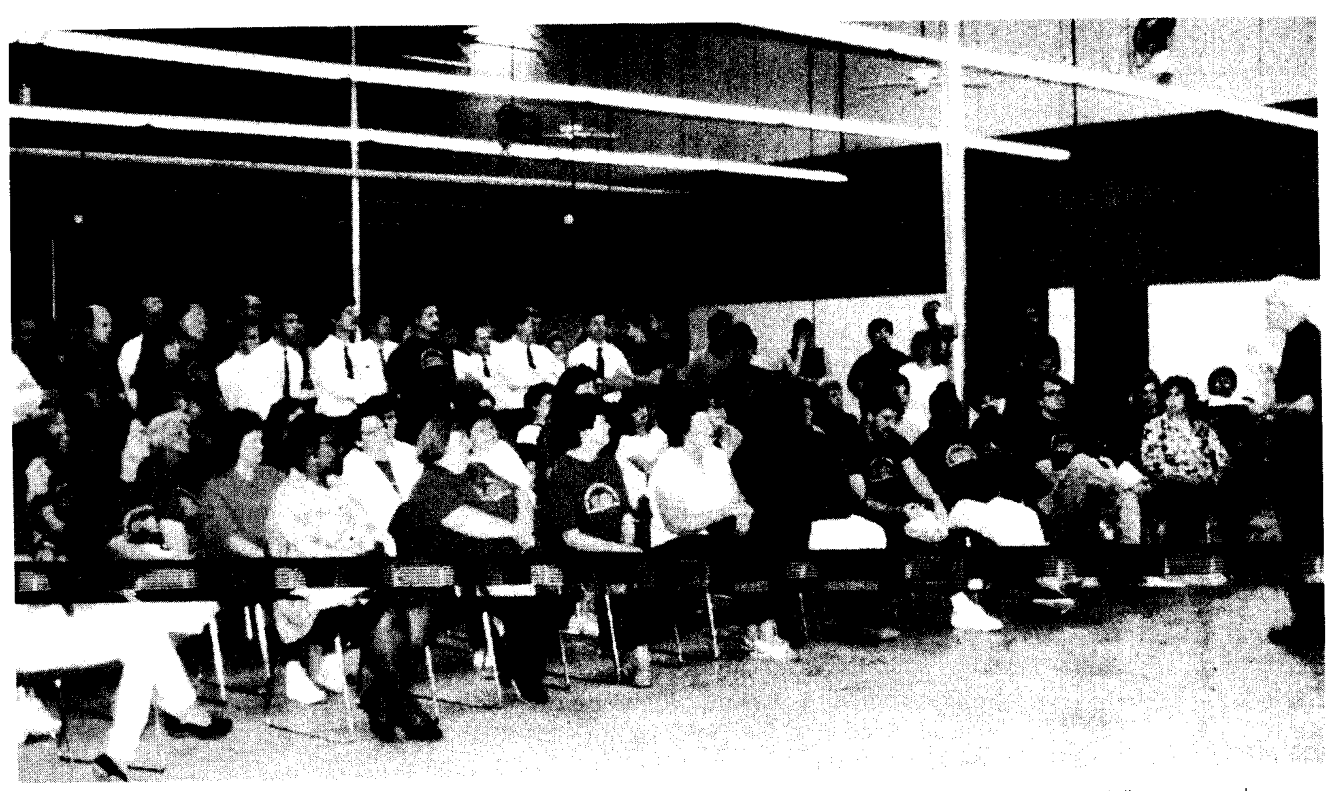
Deming dice que la meta general de las mejoras continuas debe remplazar los letreros, lemas, etc. que, presuntamente, son fuente de motivación o inspiración. Critica a las empresas que tratan de motivar a los empleados usando altavoces y tratados de inspiración, pues sólo frustran a los empleados que no sienten aliento para hacer las cosas que el sistema administrativo existente les impide hacer.

Ante la perspectiva de perder a sus enormes clientes de la industria automovilística de Estados Unidos, Monsanto Chemical Company se sumó a la revolución de la calidad en 1986. Monsanto capacitó a sus 15,000 empleados en métodos para mejorar la calidad y después les delegó las facultades, los recursos y la autoridad necesarios para mejorar los procesos laborales de la fábrica. La planta LaSalle de Monsanto estableció el parámetro para las instalaciones fabriles de la corporación. Las utilidades brutas de LaSalle aumentaron 3 millones de dólares de 1991 a 1992. La planta recortó los costos de los accidentes por falta de precaución de más de 400,000 dólares a menos de 100,000. Programas de inventarios diseñados y aplicados por los empleados, elevaron la exactitud de los inventarios de menos del 75 por ciento a más del 99.[31]

11. ELIMINAR LAS CUOTAS NUMÉRICAS

Deming es partidario de suprimir las cuotas, porque éstas acaban por fomentar que la gente se concentre en la cantidad, muchas veces a expensas de la calidad. Las compañías deben enfocarse hacia problemas de calidad, en lugar de perseguir números ciegamente.

Alaska Airlines, nombrada línea aérea del año por *Air Transport World* en febrero de 1991 y clasificada en primer lugar en todas las categorías de líneas



"INSTITUIR EL LIDERAZGO". En Industrias Marlow, ganadoras del premio Baldrige, la visión y el liderazgo de Raymond Marlow, el director general son una potente fuerza para lograr la cal dad.

aéreas de *Consumer Reports*, depende de la gran calidad de sus servicios para elevar las utilidades. Aunque la industria de las líneas aéreas, en general, perdió más de 5 mil millones de dólares en 1990, Air Alaska registró utilidades por 17 millones de dólares. Llamada antes "Aerolíneas elásticas" por sus frecuentes demoras y cambios de vuelos, Alaska Airlines ahora concede gran importancia a la puntualidad y servicio a los clientes. Concentrarse en la calidad, en lugar de la cantidad, permite a la compañía atraer pasajeros rentables, que viajan por negocios y pagan tarifa completa. Durante más de 10 años, los ingresos del grupo Alaska Air han crecido a un ritmo superior al 24 por ciento al año, 1.05 mil millones de dólares, en 1990.

12. RETIRAR OBSTÁCULOS PARA EL ORGULLO EN EL TRABAJO

Deming sostiene que se deben suprimir las calificaciones anuales o los sistemas de méritos. Si la gente, inherentemente, quiere trabajar bien, como presupone Deming, entonces no necesita estos sistemas de incentivos. Lo que necesita es ayuda para superar los obstáculos que presentan los materiales, el equipo y la capacitación inadecuados. Los sistemas que pretendan retirar estos obstáculos, deben remplazar los sistemas que pretenden presionar el desempeño, haciendo que los trabajadores sientan que siempre están siendo juzgados, clasificados y calificados.

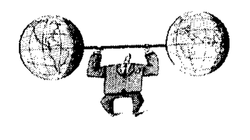
Una pequeña población de trabajo, de sólo 150 empleados que gozan de muchas facultades, produce compresoras para aire acondicionado en la planta de Carrier Corporation, en Arkadelphia, Arkansas. Los empleados de la planta no tienen que perforar tarjetas en el reloj marcador ni llevar justificantes de enfermedad cuando faltan.

Los trabajadores de la planta de Carrier, que tienen muchas facultades y trabajan en equipo, gozan de mucha flexibilidad. Se capacita a los trabajadores para que sepan realizar diferentes tareas y puedan ocupar diferentes puntos de la línea de ensamble. Con frecuencia, los empleados entrevistan a un posible gerente. Éste no será contratado si los empleados deciden que la compatibilidad entre el gerente y los trabajadores no es la debida.[32]

13. INSTITUIR UN PROGRAMA VIGOROSO DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

Deming concede gran importancia a la capacitación. Ésta incluye una preparación sólida respecto a los instrumentos y las técnicas del control de calidad, así como instrucción adicional sobre el trabajo en equipo y la filosofía de la cultura de la ACT.

Infiniti, la división de autos de lujo de Nissan Motor Company, ha establecido una reunión de seis días para el personal de sus distribuidoras. La meta de este innovador programa de capacitación es lograr que las distribuidoras Infiniti sean inigualables en el trato que brindan a los clientes. El fabricante de autos requiere que todos los empleados de la distribuidora, incluso los oficinistas y recepcionistas, asistan al programa de capacitación realizado un año sí y otro no en Phoenix, Arizona. Se enseña a los asistentes a cambiar de actitud y a no pensar en los visitantes a las distribuidoras como si fueran "pateadores de neumáticos" o meros clientes. En cambio, los posibles compradores de autos deben recibir un trato de huéspedes venerados. En Japón, la misma palabra, *okyakusama*, sirve para expresar huésped venerado y cliente. En 1991, Infiniti igualó al Lexus de Toyota en el primer lugar de la encuesta anual de la satisfacción de clientes realizada por J. D. Powers y Asociados. Aunque Lexus fue calificado en primer lugar en cuanto a calidad, Infiniti ganó el título general por el trato brindado a los clientes.[33]



14. TOMAR MEDIDAS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACIÓN

Según Deming, la organización entera debe trabajar unida para que triunfe la cultura de la calidad. Los altos directivos diseñan y aplican la estrategia y los trabajadores pueden cooperar para lograr una cultura de la ACT.

Zytec, ganadora del premio Baldrige en 1991, ha renovado todo su proceso de planificación estratégica para alcanzar el grado de calidad más alto posible. La empresa usa medios formales e informales para reunir datos de los clientes para investigaciones de mercado y para ayudar a mejorar sus propias operaciones.



Seis equipos interdisciplinarios preparan un plan estratégico quinquenal y, después, alrededor del 20 por ciento de la compañía (150 empleados), de todos los turnos, departamentos y profesiones, lo revisan y critican. Antes que los ejecutivos pongan el punto final, también se le pide a un grupo de clientes y proveedores que presenten su opinión respecto al plan.[34]

LA ACT: LAS IDEAS BÁSICAS

Deming, Juran y otros adoptan enfoques específicos, detallados para la ACT, pero existen cinco ideas principales que ofrecen el contexto para estos enfoques y, al parecer, se aplican a cualquier método de ACT. Estas cinco ideas son:

1. Un enfoque de sistemas
2. Las herramientas de la ACT
3. El enfoque dirigido a los clientes
4. El papel de la dirección
5. La participación de los empleados

EL ENFOQUE DE SISTEMAS

El enfoque de la ACT depende de que las organizaciones se entiendan como sistemas. Dobyns y Crawford-Mason delinean tres sistemas centrales que son responsabilidad de los gerentes: el sistema social o cultural, el sistema gerencial y el sistema técnico. La figura 8-2 contiene diagramas de estos sistemas.

sistema:
En una organización, las funciones y actividades que operan juntas para alcanzar los propósitos de la organización.

Un **sistema** es "una serie de funciones o actividades... en una organización, que funcionan juntas para alcanzar el objetivo de la organización".[35] Unas partes del sistema deben operar para apoyar a las otras. La gente debe cooperar para bien del sistema entero o, de lo contrario, se presenta la "suboptimización". Cuando algunas partes de la organización no apoyan a las otras, entonces la organización no se puede enfocar hacia la administración de la calidad total. Una tarea de la gerencia implica conseguir que todo el mundo se enfoque a conseguir el objetivo del sistema.

sistema cultural:
La serie de creencias, y las conductas que resultan de ellas, que son compartidas por toda la organización; también llamado el *sistema social.*

El **sistema cultural**, también llamado el *sistema social*, es una serie de creencias y las conductas consecuentes que se comparten en toda la organización, como se señaló en el capítulo 7.[36]

Algunas empresas empiezan a aplicar sus iniciativas para lograr la calidad tratando de cambiar el sistema cultural.

En 1987, el ferrocarril Union Pacific estaba padeciendo las consecuencias de los cambios de la demanda de los mercados y la desregulación. Los grandes clientes de los ferrocarriles estaban enviando cada vez más carga por camión y la desregulación obligaba a los ferrocarriles no sólo a competir en precio, sino también en servicios. Después de decenios de regulación, el ferrocarril había olvidado cómo hablarle a sus clientes. En la compañía, ocho niveles de burocracia separaban a los clientes del vicepresidente ejecutivo de ventas y comercializa-

SIGMA SEIS ES SEÑAL DE CALIDAD

En Motorola, en 1987, todo el mundo estaba orgullosísimo cuando se alcanzaron las elevadas metas quinquenales. Sin embargo, la gerencia de Motorola no estaba satisfecha con el nuevo grado de calidad. Cuando los ejecutivos visitaron algunas plantas electrónicas en Japón, se asombraron al encontrar que las fábricas japonesas producían grados de calidad 2,000 veces superiores a los de las fábricas de Motorola en Estados Unidos.

La compañía ya había abandonado los aparatos electrónicos de consumo a manos de los japoneses y se estaba concentrando en las aplicaciones industriales. Cuando Motorola vendió su planta de televisores de Chicago a Matsushita en 1974, los defectos eran del orden de 150 por cada 100 televisores producidos. Para 1979, Matsushita registraba sólo cuatro defectos por cada 100 televisores, con los mismos trabajadores estadounidenses. Motorola no se podía dar el lujo de perder esa batalla competitiva como resultado de la calidad. La empresa tuvo que reintensificar sus esfuerzos para alcanzar mejor calidad.

—Cuando uno ve la amenaza de la competencia y analiza detenidamente lo que uno puede ofrecer —comenta Galvin—, entonces decide que más vale renovar su propia organización en cuestión de calidad.[37]

En 1987, Galvin impuso una mejora drástica de la calidad: pasar, para 1992, de seis mil defectos por millón a "Sigma seis". Sigma seis define el concepto de llegar, más o menos, a cero defectos (para ser exactos, 3.4 defectos por millón o 99.999 por ciento de manufacturas sin defecto alguno). El primer paso del programa de calidad de "segunda generación" de Motorola fue superar 10 veces la calidad. Galvin estableció un calendario que establecía que habría que mejorar 10 veces la calidad de los productos y los servicios para 1989; mejorarlos, cuando menos, 100 veces para 1991, y después llegar a la meta de Sigma seis para 1992.

El objetivo final del programa de calidad no se limitaba a la meta de llegar a manufacturas con cero defectos, sino también a la de mejorar todos los niveles de satisfacción de los clientes. Motorola puso nombre a su programa de calidad pensando en su meta última: satisfacción total del cliente (STC). La STC establece la mejora continua en cuanto a precios, entregas, resultados, calidad y experiencia total del cliente. De todas ellas, la calidad es el punto central del programa de la STC de Motorola.

—Incluye todas las formas de interacción de los clientes y la empresa, por ejemplo, recibir facturas comprensibles y exactas, obtener respuesta rápida para la información o el apoyo técnico solicitados y recibir un trato cortés y profesional de los vendedores —dice Bill Smith, de Motorola.[38]

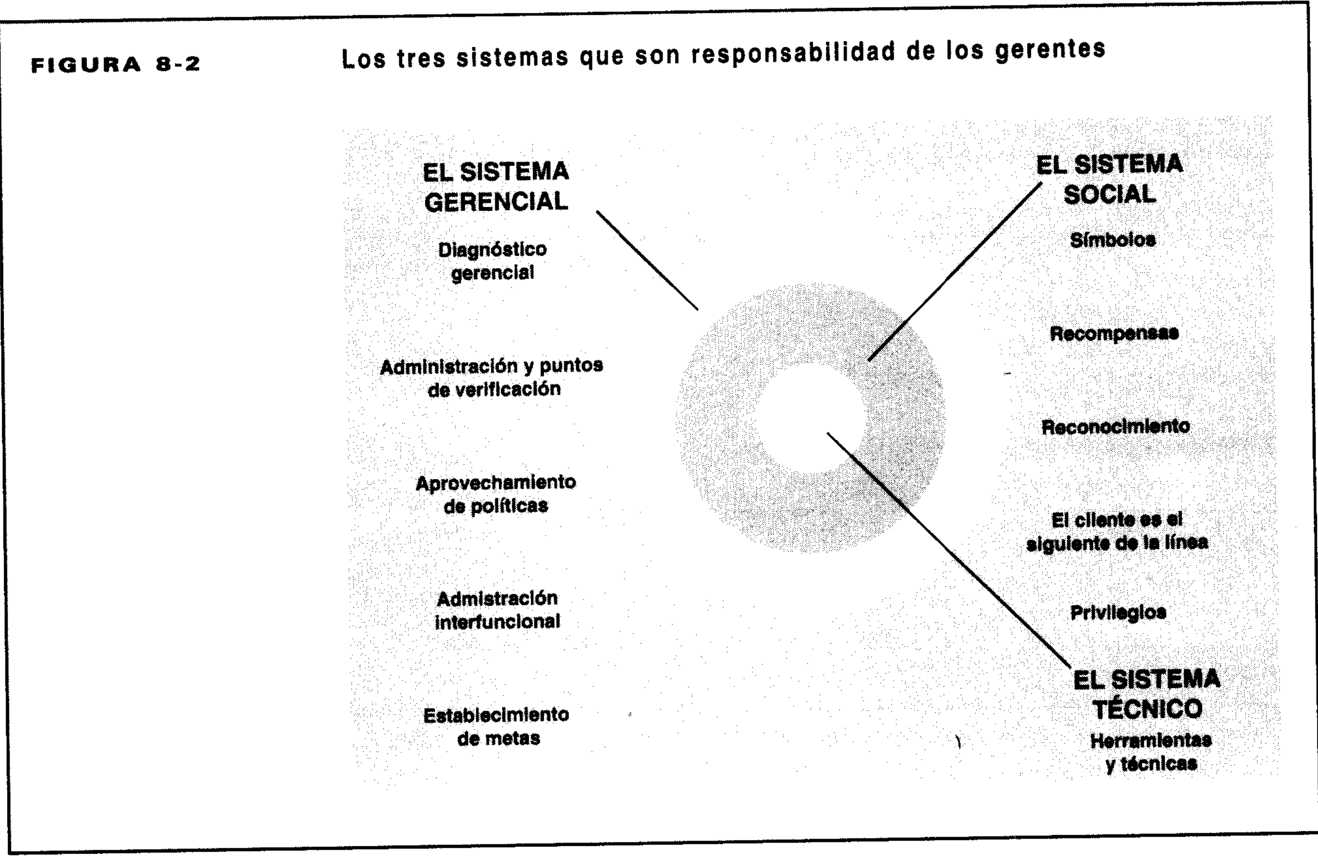
Motorola estableció un proceso llamado "Los seis pasos para sigma seis" para enfrentarse con los aspectos no fabriles, más subjetivos, de la calidad. Los pasos uno y dos consisten en definir qué producto se fabrica y quiénes serán los clientes. El paso tres se refiere a los proveedores que se necesitan para fabricar el producto. En el paso cuatro, los trabajadores hacen mapas del proceso para cumplir con la misión. El paso cinco entraña evaluar el proceso y suprimir los pasos que no agregan valor o las fuentes de errores. Por último, el sexto paso establece los criterios de medición y el impulso para las mejoras continuas.

Motorola duplicó sus esfuerzos dirigidos a "incluir la calidad en el diseño" y a mejorar la calidad de los proveedores. Al reconocer que gran parte del éxito de sus actividades para mejorar la calidad dependía de sus proveedores, Motorola instrumentó el Programa de proveedores certificados para mejorar la calidad de los mismos. El programa elimina, virtualmente, la necesidad de inspecciones de calidad de los componentes que se reciben de los proveedores. El hecho de acabar con las inspecciones de los proveedores reduce los costos fijos de Motorola e incrementa su ventaja competitiva. Motorola también requiere que todos sus proveedores persigan el premio a la calidad Malcolm Baldrige.

El presonal de ingeniería, producción y mercadotecnia empezó a trabajar junto desde el primer día para incluir la calidad en el diseño.

—Ese proceso de diseño tiene que integrar, cada vez más, lo que opina el cliente y lo que nuestros proveedores nos pueden ofrecer, dice George Fisher, director general. De tal manera, operan dos fuerzas externas importantes y se trata de conseguir que las partes de la empresa trabajen juntas. Ya no se da el caso en que se diseñe un producto y se pueda arrojar por arriba de un muro, con la esperanza de que una organización manufacturera simplemente lo fabrique. Nosotros vinculamos el desarrollo de nuestra tecnología con una profunda comprensión de las necesidades de nuestros clientes.[39] →

FIGURA 8-2 Los tres sistemas que son responsabilidad de los gerentes



Fuente: Gráfica de Quality or Else. Copyright 1991 de Lloyd Dobyns y Clare Crawford-Mason. Impreso con autorización de Houghtobn-Mifflin Co. Todos los derechos reservados.

ción. Los gerentes superiores estaban conscientes de que, para recuperar negocios, tendrían que implantar un programa de calidad total; también estaban conscientes de que primero tendrían que cambiar una cultura ferroviaria de 125 años, aferrada a "su forma de hacer las cosas".

A tal efecto, Mike Walsh, el director general de Union Pacific, instituyó un programa de capacitación en calidad, de pies a cabeza, y demostró el liderazgo y el compromiso que emanaban de la cima de la organización. La esencia de la capacitación, sostenida y constante, permitió a la empresa superar el escepticismo de los empleados que, al principio, afectó al programa. La capacitación fue la pieza central de la estrategia para la calidad total de Union Pacific, compuesta por ocho canales, mientras la compañía superaba no sólo la cultura conservadora de los ferrocarriles, sino también las diferencias culturales restantes que habían resultado de la fusión de Union Pacific y otros dos ferrocarriles.

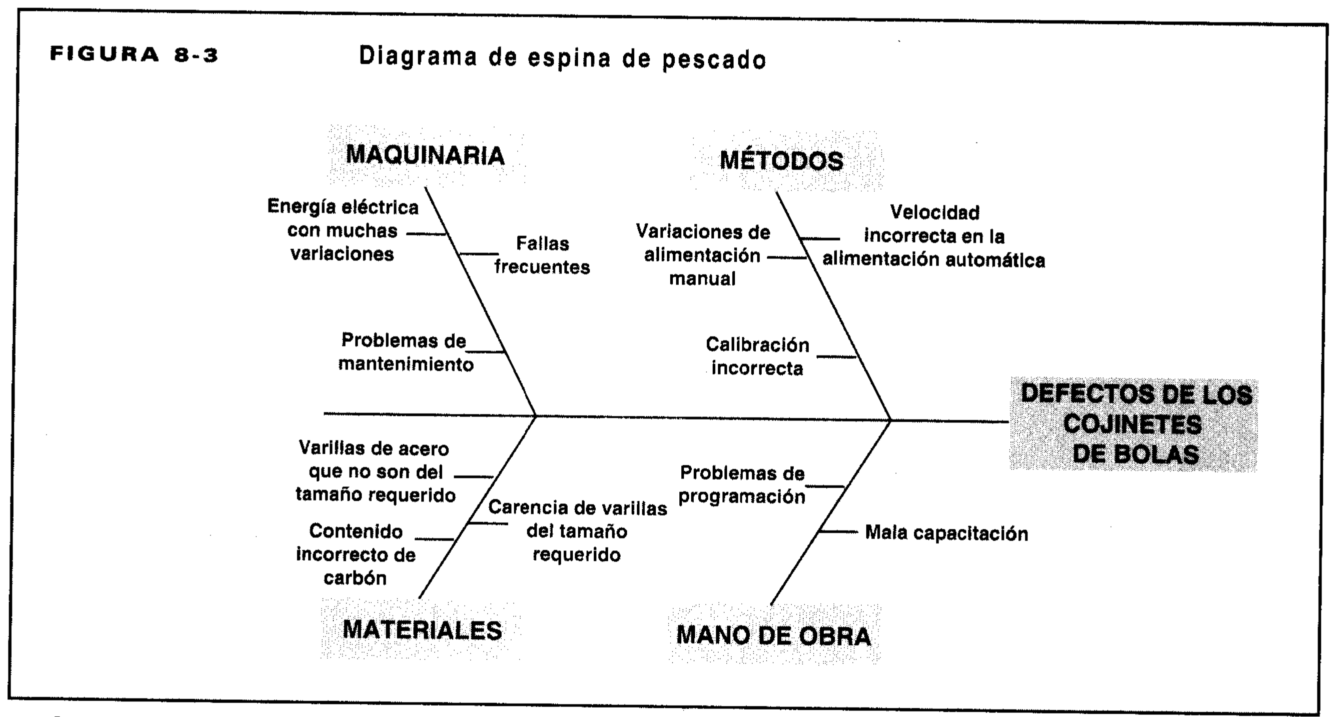
La gerencia de Union Pacific instaló, con éxito, una cultura de la "calidad". La productividad, medida por millones de millas-toneladas brutas por empleado, se duplicó con creces. Los costos derivados de la mala calidad, como productos dañados y descarrilamiento de vagones, disminuyeron de 26 por ciento del total de ingresos en 1987 al 12 por ciento en 1992. Los ingresos netos pasaron de 440 millones de dólares en 1987 a 602 millones de dólares en 1991.[40]

sistema técnico: Los factores, por ejemplo la tecnología y la infraestructura material, así como las inversiones de capital que necesita una organización para alcanzar sus metas.

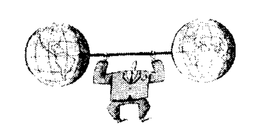
El **sistema técnico** está "compuesto por factores como las tecnologías usadas y la infraestructura material (incluso consideraciones ergonómicas, programas de software para computadora y configuraciones del hardware, así como las inversiones de capital necesarias para cumplir con la misión de la compañía.)"[41]

El ferrocarril de conmutación de Japón, el *Shinkansen*, transporta 500,000 pasajeros cada día en 1,000 trenes bala que recorren 730 millas de vías. El sistema computarizado que controla esta compleja red de veloces trenes requiere programas de software sin error alguno. Los diseñadores recurrieron a la Hitachi

FIGURA 8-3 Diagrama de espina de pescado



Fuente: Marshall Sashkin y Kenneth J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993), p. 39. Usado con autorización.



Software Engineering Corporation para que desarrollara el sistema de control de tránsito del ferrocarril. El software desarrollado por Hitachi ha controlado el tren bala, sin ninguna falla, desde 1972. El software de Hitachi mantiene un proceso continuo y global para mejorar la calidad, con una meta de cero defectos, y ha reducido los defectos reportados por los clientes de más de 100 por 1,000 conmutadores en 1978, a menos de cuatro en 1990.[42]

sistema de administración: Proceso mediante el cual la organización administra sus recursos humanos y materiales, así como sus activos.

El **sistema de administración** "define la eficacia de los procesos que usa una organización para administrar sus activos humanos y materiales".[43] La superación constante de la calidad y la delegación de facultades en los trabajadores se traducen en departamentos de calidad, más pequeños en lugar de más grandes. La responsabilidad de mejorar la calidad recae en todo el mundo, desde los obreros de la fábrica hasta los ejecutivos de los rangos más altos. Motorola es un ejemplo típico de esta posición. Los departamentos del control de calidad suelen medir la calidad por medio de inspecciones al término del proceso de producción, pero la administración de la calidad total requiere que los trabajadores presten atención a la calidad en todos los pasos del proceso de producción y que los administradores busquen las raíces de las causas de las variaciones. Los amantes de los autos, consideran que el BMW es uno de los automóviles con mejor ingeniería y manufactura del mundo. El departamento de calidad de BMW disminuyó de 1,200 personas en 1976 a 65 en 1991, al mismo tiempo que mejoraba la calidad.[44]

LAS HERRAMIENTAS DE LA ACT

diagrama de espina de pescado: Diagrama usado para organizar y demostrar, visualmente, las causas posibles de un problema o circunstancia; también llamado *diagrama causa-efecto* y el *diagrama de Ishikawa.*

Ya se ha hablado de que el control estadístico de la calidad es una herramienta importante y conocimiento fundamental para la administración de la calidad. Empero, existen otras herramientas importantes. Kaoru Ishikawa popularizó un diagrama de cómo diversos factores determinan un resultado bueno o malo, en el **diagrama de espina de pescado** (figura 8-3) también llamado *diagrama de causa-efecto*. La figura 8-3 es un diagrama de espina de pescado que sirve para detectar las posibles causas de un problema.

benchmarking: Proceso que consiste en encontrar las mejores características, procesos y servicios de un producto y después usarlos como norma para mejorar los productos, procesos y servicios de la propia empresa.

Otro instrumento de la ACT es el **benchmarking**, o comparar los productos y procesos propios contra los mejores del mundo. Xerox usa el benchmarking para mejorar la calidad de sus productos y servicios a clientes.

EL BENCHMARKING: CLAVE DE LAS MEJORAS CONTINUAS EN XEROX

A finales de los años setenta, Xerox recurrió a aplicar el benchmarking cuando encontró que la competencia extranjera vendía copiadoras equivalentes a las suyas, a un precio igual al costo de producción de Xerox. Para encontrar el punto de referencia, Xerox usó a su filial japonesa, Fuji Xerox, como vitrina para observar a la competencia. Al estudiar los eficientes procesos de los competidores seleccionados, Xerox pudo dar fluidez a sus propias operaciones, sin comprometer servicios ni calidad. Por ejemplo, Xerox encontró que podía recortar, de cuatro a dos, la cantidad de pasos necesarios para almacenar y manejar material ahorrándose con ello tiempo y dinero.

Aunque al empezar estas actividades, los gerentes de Xerox recurrieron a la competencia como punto de referencia, en fecha más reciente han dirigido sus actividades a benchmarking fuera de la industria. ¿Por qué? Los gerentes son de la opinión que encuentran ideas más innovadoras estudiando empresas que, al parecer, no tienen relación alguna con la suya. Además, cuando uno se limita a centrar la atención en la competencia, "lo más que se puede hacer es jugar a alcanzarla", como diría Robert C. Camp, gerente de benchmarking, competencia, calidad y satisfacción de los clientes.

A principios de los años ochenta, Xerox, para obtener ideas de cómo mejorar sus procesos para levantar pedidos de los clientes, se dirigió a L. L. Bean. Esta compañía de Freeport, Maine, al igual que Xerox, vende productos que no se envían en paquetes de tamaño estándar. Además, L. L. Bean selecciona sus pedidos en forma manual, al igual que Xerox, pero al triple de velocidad. Así, Xerox encontró que L. L. Bean tenía mejores sistemas para procesar y despachar pedidos.

Xerox también ha dirigido la vista al interior para encontrar puntos de referencia, identificando las ubicaciones o las unidades pertenecientes a su propia organización que cuentan con los mejores procesos y, después, elevando las demás ubicaciones o unidades a su mismo nivel de desempeño. El proceso ha mejorado la comprensión de las operaciones de Xerox, proporcionando la perspectiva necesaria para que las comparaciones con el exterior resulten valiosas.

Desde principios de los años ochenta, el benchmarking ha permitido a Xerox recortar los costos de producción a la mitad y reducir los inventarios de producción en proceso dos terceras partes. Además, Xerox ha reducido los costos de mano de obra para servicios y elevado considerablemente la tasa de productividad de su organización para la distribución. A los 20 años de haber empezado a usar los puntos de referencia, Xerox se está concentrando en mejorar los procesos, y no en resolver problemas. La empresa está firmemente decidida a seguir usando este instrumento como parte importante de su dedicación constante a conseguir mejoras.[45] ◆

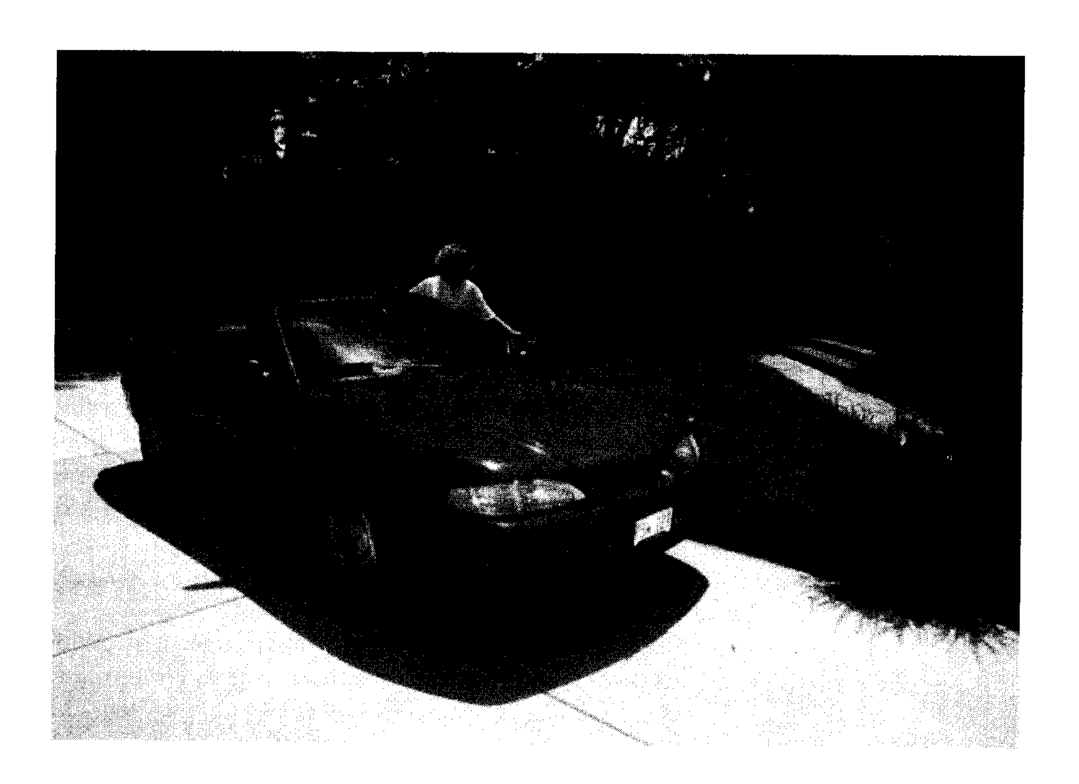
EL ENFOQUE DIRIGIDO HACIA LOS CLIENTES

Muchos de los primeros intentos por mejorar la calidad fallaban, una y otra vez, precisamente porque los gerentes se enamoraban de los instrumentos de la calidad. Dedicaban gran parte de su tiempo a crear diagramas, aplicar el control estadístico de procesos y los puntos de referencia. Sin embargo, si las necesi-

dades de los clientes no se colocan en el punto de partida, el uso de los instrumentos de la calidad puede derivar en productos y servicios que nadie quiere comprar. Joseph Juran definió la calidad como "adecuado para el uso"; es decir, la capacidad que tiene un producto o servicio para satisfacer las verdaderas necesidades del cliente. Juran piensa que los gerentes y los trabajadores, cuando se centran en las necesidades reales, pueden concentrar sus esfuerzos en el punto que realmente cuenta.

Ford Motor Co. instaló un solo sistema telefónico nacional, de servicio gratuito a clientes, para pulsar constantemente la satisfacción de los clientes. Al hacerlo, la compañía acabó con un sistema de líneas telefónicas regionales para el servicio a clientes que era frustrante por lo lento de las respuestas y la frecuencia del tono de ocupado. La satisfacción de los clientes vale la pena. Ford estima que atraer a un cliente nuevo cuesta a la empresa cinco veces más que conservar a uno existente.[46]

Toyota, al enfocarse a la satisfacción de los clientes, ha llegado a resultados impresionantes. Aunque las ventas de la industria estaban bajando en el mercado de Estados Unidos, la participación de Toyota en el mercado iba en aumento. La superación de la satisfacción de los clientes de Toyota empezó con un compromiso a fondo de la alta dirección. Los directores aplicaron un plan de negocios llamado "El toque de Toyota" que establece un "compromiso con la excelencia, un interés por la calidad superior y un interés por la gente, basados en la comunicación y la cooperación.[47] Toyota también estableció una organización de relaciones con los clientes, a nivel corporación, que depende directamente de la alta dirección. La empresa estableció un centro de ayuda a los clientes, cuya meta primaria es medir la satisfacción de los clientes. 40 empleados del centro manejan más de 300,000 llamadas al año.[48] Además, la empresa nombra "distribuidores activos" para manejar las quejas de los clientes. El distribuidor activo goza de dos días para ponerse en contacto con el cliente y 15 para resolver el problema. Toyota presiona a los distribuidores que tienen malos resultados asignándolos a su "programa de los 20 peores distribuidores". Estos 20 peores distribuidores deben presentar planes de acción a las oficinas centrales, esbozando su estrategia para mejorar la calidad.[49]



MANTENER SATISFECHOS A LOS CLIENTES. Ford concede mucha importancia a mantener satisfechos a los clientes existentes. El tener muy satisfechos a los clientes vale la pena, sobre todo porque atraer a clientes nuevos cuesta más del quíntuple que conservar a los viejos.

En 1988, University Microfilms Inc. (UMI), la editorial más grande de tesis de doctorado del país, emprendió un programa para mejorar la calidad con la esperanza de reducir las 8,000 tesis atrasadas que tenía. La UMI formó equipos de calidad que reducían el tiempo de procesamiento de las tesis, de 150 a 60 días, y redujo el retraso a 1,500. Por otra parte, las quejas de los clientes pasaron de un 17 por ciento a 9 por millar de tesis. Es más, la UMI pretende aumentar su producción 30 por ciento sin contratar más trabajadores. El aumento de la productividad afecta las utilidades básicas.[50]

EL ROL DE LA DIRECCIÓN

Muchos directivos parten del supuesto de que donde existe un problema de calidad, existen trabajadores o alguien (gerente o trabajador) culpables. Uno de los puntos clave del enfoque de la ACT es que cuestiona este supuesto. La ACT implica que, cuando existe un problema de calidad, éste empieza en la sala de consejo y en las oficinas de la alta dirección y de otros que no conceden suficiente importancia a la calidad. Por ejemplo, Deming piensa que mientras no se identifique el sistema que es la causa de una falla específica de calidad, la dirección no podrá cumplir con su trabajo. Es tarea de todo directivo detectar y corregir las *causas* de la falla, en lugar de sólo identificar las fallas después de que se presentan, y echarle la culpa a alguien. Es probable que el más famoso de los conceptos de Deming sea que 85 por ciento de los problemas de la organización se deriva de los sistemas y 15 por ciento de los trabajadores.

Cuando se le preguntaba por qué Ford había avanzado tanto en cuanto a la calidad, Deming contestaba que la alta dirección pensaban que se trataba de la parte más importante de su trabajo y que actuaban con base en dicha suposición.[51] En Motorola, Robert Galvin, su director general ejecutivo a la sazón, se aseguró de que los problemas de la calidad ocuparan el primer lugar del orden del día de todas las juntas del consejo ejecutivo. Salía de las juntas poco después de que se habían discutido los problemas de calidad, antes de que se presentaran los resultados financieros de la compañía. Galvin insiste que dedica 50 por ciento de su tiempo a aspectos relacionados con la calidad. David Kearns, ex director general de Xerox, detenía el lanzamiento de productos por la más mínima falla de calidad, a pesar de las protestas de su organización de ventas. Roger Milliken, el director general ejecutivo de Milliken and Company, se aseguraba de que los directivos, incluyéndose, recibieran capacitación amplia en cuanto a la calidad, antes de capacitar a los empleados de niveles más bajos.[52]

LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

delegar facultades (empowerment):
El acto de atribuir facultades y suministrar conocimientos y recursos a las personas para que éstas puedan alcanzar sus objetivos de trabajo.

Contar con el apoyo y la atención de los mandos superiores sigue siendo una condición necesaria para que la ACT funcione en la organización, aunque si no se han delegado facultades a los empleados, ésta no llegará muy lejos. La **delegación de facultades (empowerment)** representa uno de los cambios importantes que están haciendo las empresas. Significa dejar que los empleados tomen decisiones en todos los niveles de la organización, sin tener que solicitar el visto bueno de los gerentes. La idea es muy sencilla: las personas que, de hecho, realizan el trabajo sea manejar una máquina compleja u ofrecer un servicio sencillo, son las que se encuentran en mejor posición de saber cómo hacer mejor ese trabajo. Por tanto, cuando existe la posibilidad de mejorar el trabajo, o el sistema del cual forma parte el trabajo, las personas deben aplicar esas mejoras sin pedir autorización.

En 1985, el departamento de calidad de Velcro contaba con 23 personas. La mayor parte de los empleados pensaban que la calidad era responsabilidad del departamento de calidad. La alta dirección, para cambiar esta actitud, delegaron



¿DE QUIÉN ES TAREA LA CALIDAD? Antes, el control de calidad significaba colocar a personas para que inspeccionaran el trabajo terminado y rechazaran los productos defectuosos, como están haciendo estos trabajadores de Hershey al final de la línea de montaje de Kisses de Hershey. Con la ACT, la calidad es trabajo de todos y la meta es evitar los defectos desde el principio.

en los trabajadores de las bases las facultades y los instrumentos necesarios para mejorar la calidad. La gerencia de Velcro abrió canales de comunicación con los obreros de la fábrica. La calidad pasó a ser tarea de todo el mundo. Para 1988, los desperdicios habían bajado más de 73 por ciento como porcentaje del total de los gastos de producción. En el mismo lapso, la cantidad de personas del departamento de calidad bajó a 12 y sus responsabilidades pasaron de la inspección a la enseñanza, la capacitación y la delegación de facultades.[53]

La nueva planta Saturn de GM en Tennessee representa el esfuerzo de GM por superar a sus competidores japoneses mediante la aplicación de la ACT estadounidense. Las decisiones las toman los equipos de personas que se verán afectados por la decisión. Toda decisión debe obtener, cuando menos, un 70 por ciento de apoyo de los miembros del equipo; en caso contrario, las partes deben aportar información adicional a la junta. Si la compañía no alcanza sus metas de calidad, todos los miembros, incluso los gerentes, pueden perder hasta 20 por ciento de su remuneración. Además, los empleados pueden recibir recompensas por superar las metas.[54]

Satisfaction Guaranteed Eateries, con sede en Seattle, delega facultades a los empleados que tienen trato con el público, para que asuman la responsabilidad de acciones que estaban reservadas para los gerentes. Los empleados de los cinco restaurantes de la compañía tienen facultades para hacer lo necesario a fin de satisfacer a clientes molestos. Esta política, que se aplica incluso a los garroteros, permite a los empleados que atienden al público ofrecer bebidas gratis o incluso pagar la cuenta total de un cliente insatisfecho.[55]

EL PREMIO BALDRIGE

Premio Baldrige: Premio otorgado a empresas fabriles, compañías de servicios y pequeñas empresas con el propósito de reconocer la actuación destacada en el campo de la calidad; es el reconocimiento más importante de su género que pueda recibir una organización en Estados Unidos.

El reciente interés por la calidad en Estados Unidos se refleja en el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, llamado normalmente el **premio Baldrige** o sólo "el Baldrige". Este premio, que lleva el nombre de un ex secretario de Comercio, fue creado en 1987 como reconocimiento a los negocios que han logrado contribuciones destacadas debido a sus esfuerzos por obtener calidad. Se entregan premios independientes a los negocios del campo de las manufacturas, servicios y pequeñas empresas. En Estados Unidos, es el reconocimiento más importante de su género que pueda recibir una organización.

Se califica a los concursantes con base en una serie de criterios en siete renglones centrales: liderazgo, eficacia para reunir y analizar información, planificación, aprovechamiento de los recursos humanos, administración del proceso de calidad, resultados operativos y de calidad y enfoque y satisfacción de los clientes. Los concursantes son seleccionados a partir de una solicitud por escrito y después son objeto de inspección por parte de un equipo de examinadores que observan las operaciones y se entrevistan con empleados y gerentes de todos los niveles. Algunos de sus ganadores han sido Motorola, Federal Express, Xerox Business Products and Systems Group, Solectron y dos divisiones de AT&T.

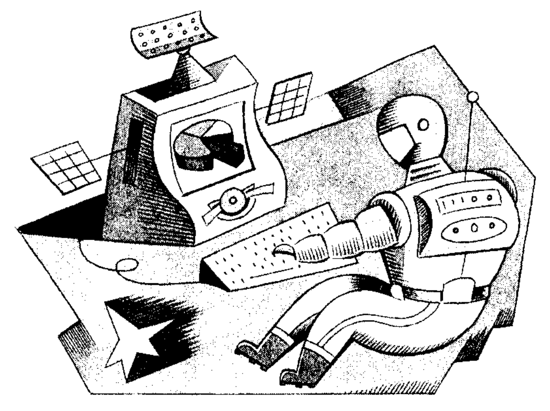
El nacimiento del premio Baldrige ha desarrollado un "lenguaje de calidad" que ha dado gran ímpetu a los directivos para que fomenten la conciencia respecto a la calidad y los métodos para mejorar la calidad.[56] El impacto general de su existencia es mucho más importante que el puñado de premios que se entrega cada año. "No es posible suponer que el proceso del Baldrige altera una compañía", comenta Reimann. "La belleza radica en que se trata de una experiencia de autoevaluación, un programa de autoeducación que gira en torno a un premio, en lugar de un premio con criterios muy elaborados."[57] Muchas empresas que no piensan solicitar el premio usan los lineamientos de la solicitud para dirigir sus programas y mejorar la calidad y toman por modelo a los ganadores del premio. "El Baldrige es un mapa de caminos que sirve para mejorar la calidad", afirma

Patrick Mene, director de calidad del Hotel Ritz-Carlton. "Sirve para establecer valores y mostrar la relación de causa y efecto al ofrecer un servicio de calidad, tener clientes satisfechos, mejor productividad y utilidades más altas."[58] Juran, que ha dicho que la ACT consiste en "las acciones necesarias para alcanzar un grado de calidad mundial" y que los criterios del Baldrige representan la lista más completa de dichas acciones.[59]

EL TIEMPO Y LAS RELACIONES

Se ha subrayado la forma en que la labor de la administración y los gerentes gira en torno al tiempo y las relaciones. Otra manera de explicar la revolución de la ACT sería decir que concentra su atención en una nueva interpretación del tiempo y las relaciones. Hacer bien el trabajo desde la primera vez requiere que se inviertan recursos para entender los sistemas y para permitir que las personas mejoren los procesos continuamente. Aunque uno quizá pueda producir una cantidad mayor de un producto concentrándose en la cantidad que se puede producir por unidad de tiempo, la ACT requiere que uno se concentre en elevar la calidad de lo producido. El resultado de esta concepción diferente del tiempo suele ser una cantidad mayor y una calidad superior.

Este nuevo sentido del tiempo va de la mano de una nueva concepción de cuáles son las relaciones más importantes para las organizaciones. En primer lugar, se debe reconsiderar la relación con los empleados. Según la ACT, los empleados quieren tener responsabilidad, aprender, mejorar, demostrar su excelencia y alcanzar sus metas. Esto dista mucho de tratar a los empleados como personas que necesitan ayuda y motivación para producir bienes y servicios de calidad.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

TOM PETERS Y MÁS ALLÁ DE LA CALIDAD

En un libro reciente y provocativo, *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations*, Tom Peters, el gurú de la administración, ha retado a los gerentes para que analicen, de manera incluso más creativa, las ideas del compromiso dinámico que se ha descrito del capítulo 3 al 8. Hace una lista de los nueve rubros donde los gerentes tienen que ir más allá de las ideas presentes y afirma que "los tiempos locos requieren organizaciones locas".[60] El documento 8-2 presenta una tabla del contenido del libro de Peters. Requiere especial atención la idea de "más allá de la ACT".

Peters piensa que los negocios están en un estado de flujo. Dados los cambios que se han descrito en los capítulos anteriores, las corporaciones están en un modo constante de experimentación y cambio. Por tanto, la forma tradicional de concebir a las empresas necesita una "revolución" similar, como lo indica el concepto de ir más allá de ideas como la ACT. Peters considera que la corporación está evolucionando para convertirse en un grupo de personas que hacen sus propias jugadas, se contratan unas a otras y trabajan juntas en una red, con el propósito de alcanzar sus fines. Hoy, la única manera de sobrevivir es mediante la creatividad y la imaginación. Compañías

CONCLUSIÓN

ÉXITO A PESAR DEL FRACASO

Los gerentes de Motorola enfrentaban la posibilidad de perder parte del mercado porque su calidad no era igual a la de la competencia. El gigante de la electrónica ya había abandonado un mercado y su último bastión estaba amenazado. La empresa respondió aplicando las iniciativas para la calidad presentadas por Deming, Juran y otros.

En 1992, Motorola alcanzó un grado 5.7 de calidad Sigma. Aunque no llegó a su meta de Sigma seis, los resultados de Motorola no dejan de ser impresionantes. Las ventas por empleado subieron de 62,600 dólares en 1986, a más de 111,000 dólares en 1992. Los defectos por millón bajaron de 6,000 en 1981 a 40 en 1992. El ingreso neto por concepto de operaciones, ventas, gastos de capital y precios de acciones se han duplicado todos. Aunque algunas empresas argumentan que la calidad cuesta demasiado, Motorola demostró que la calidad puede ser rentable. Richard Buetow, director corporativo de calidad de Motorola, estima que la empresa se ha ahorrado 1.5 mil millones de dólares como resultado directo de su dedicación a la calidad.

Las expectativas de calidad por parte de los clientes siguen aumentando.

—El mundo está convergiendo en productos que no fallan durante su vida util —dice Buetow, director de calidad que pronostica que Motorola está tratando de llegar al objetivo de menos de dos defectos por mil millones para el año 2001—. Tendremos que pensar en términos de perfección, aunque no la alcancemos.[61]

Además, en Motorola, como en el caso de otras líderes de calidad, la manera de perseguir la calidad va evolucionando y cambiando. En 1993, Motorola estableció otra meta referente a la calidad: reducir el tiempo de los ciclos de todo lo que hace la empresa, por un factor de 10, en los próximos cinco años.

tan diversas como 3M, Microsoft y Asea Brown Boveri (ABB) se han dado cuenta de que "la capacidad intelectual" es lo que distingue a los ganadores de los perdedores.

El hecho de liberar el potencial de los empleados para que tomen decisiones y piensen por su cuenta es el pilar de los sistemas de la ACT, sobre todo como la plantean los pensadores de este capítulo. Peters sugiere que, hoy por hoy, las compañías que llevan la ventaja ya no centran sus programas de calidad en lo que ha salido mal (LHSM) sino en lo que ha salido bien (LHSB). Las ideas y los sistemas de la ACT también deben cambiar para que los empleados aporten emoción y pasión al centro de trabajo y puedan producir "lo que ha sali-

DOCUMENTO 8-2 **MÁS ALLÁ DEL CAMBIO: ABANDONARLO TODO**

- Más allá de la descentralización: desorganizar para desatar la imaginación
- Más allá de delegar facultades: cambiar todo el contenido de los trabajos de una empresa
- Más allá de la lealtad: aprender a pensar como contratista independiente
- Más allá de la desintegración: la corporación como un Rolodex
- Más allá de la reingeniería: crear un programa de entrevistas referentes a la corporación
- Más allá del aprendizaje: crear una corporación llena de curiosidad
- Más allá de la ACT: Hacia el WOW
- Más allá del cambio (Redux): hacia la revolución permanente

Fuente: Tom Peters, *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations*, Nueva York: Vintage Press, 1994.

do bien". Las experiencias que se deben buscar son del tipo ¡Vaya!, ¡Caramba! que los empleados y los clientes recuerdan. Con su estilo muy particular, Peters dice:

> Conozca las cifras, pero después llévelas más allá de los programas mecanicistas para disminuir lo que ha salido mal, llegando al ¡Vaya!, ¡Caramba!, ¡Uf! Acérquese más (pero mucho más) al cliente, pero siempre recordando que es más probable que el producto triunfador del mañana salga de la mente complicada de un lunático inspirado que de la de un hombre con la camisa abotonada, traje de Brooks Brothers y 46.5 años, que está tratando de resolver la revelación estadística de que las mujeres están tomando la mayor parte de las decisiones de compra importantes.[62]

¿Estará el mundo mercantil del año 2000 compuesto por un puñado de "lunáticos desatados" tratando de superarse unos a otros porque quieren brindar a los clientes "experiencias insólitas"? ¿Quién sabe? Tom Peters piensa que habrá más suerte para encontrar cosas por casualidad, creatividad y alegría que la aburrida burocracia. Quizá todos tengamos que cambiar de opinión y dejar de pensar que "hacer negocios" no tiene nada que ver con "divertirse". En el mundo del mañana, los negocios quizá signifiquen hacer cosas divertidas.

RESUMEN

1. **Explique qué es la administración de la calidad total.**

   La calidad se ha convertido en un factor que las organizaciones no pueden seguir ignorando. Hoy, los gerentes pretenden alcanzar la administración de la calidad total, la cual se presenta cuando toda la cultura de la organización se enfoca hacia la calidad y la satisfacción de los clientes por medio de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación.

2. **Describa la historia de la calidad.**

   Muchas empresas japonesas pudieron alcanzar porcentajes revolucionarios de mejoras para la calidad después de la Segunda Guerra Mundial. Desde entonces, la calidad se ha convertido en una norma mundial.



3. **Explique los 14 puntos de Deming y otros marcos que guían a los gerentes que persiguen la calidad.**

   Los 14 puntos de Deming ofrecen un marco general para guiar a la administración que persigue la calidad. Los criterios del premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige y la trilogía de Juran también representan marcos valiosos.

4. **Explique el papel que desempeña la alta dirección para mejorar la calidad.**

   El compromiso de la alta dirección y su liderazgo son necesarios para alcanzar y sostener porcentajes revolucionarios de mejoras a la calidad.

5. **Explique el papel que desempeñan el benchmarking y el enfoque dirigido hacia los clientes en los programas de calidad.**

   El benchmarking y el enfoque hacia los clientes son dos elementos importantes que sirven a los gerentes para mejorar la calidad.

6. **Explique cómo se puede apoyar a los empleados para perseguir la calidad.**

   Delegar facultades a los empleados —darle a los empleados facultades, conocimientos y recursos para que hagan lo necesario para realizar sus trabajos— contribuye a crear calidad dentro de una organización.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es la administración de la calidad total y por qué representa un desafío para el ejercicio de la administración que existía antes?
2. ¿Qué vínculo histórico existe entre el interés por la calidad y la Segunda Guerra Mundial?
3. ¿Cuáles son algunas de las diferencias entre el enfoque recomendado por Deming y el recomendado por Juran?
4. ¿Qué es la trilogía de Juran?
5. ¿Qué temas unen los 14 puntos de Deming?
6. ¿Qué similitudes existen entre los 14 puntos de Deming y el modelo de las relaciones humanas que surgió en la misma época?
7. ¿Cuáles son los siete campos clave cubiertos en la solicitud para el premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige?
8. ¿Qué relación existe entre la ACT y el trato con los clientes?
9. ¿Cómo pueden fomentar los gerentes la calidad?
10. ¿Cómo pueden los gerentes de un restaurante y un periódico aplicar el benchmarking?
11. ¿Qué factores podrían pasar por alto los gerentes y los empleados si trabajaran con una perspectiva de lo "mal hecho"?
12. ¿Cómo se puede alentar a los empleados a que persigan la calidad?

TÉRMINOS CLAVE

Calidad
Administración de la calidad total
Control estadístico de los procesos
Círculo de calidad
Constancia de propósito
Mejora continua
Sistema
Sistema cultural
Sistema técnico
Sistema administrativo
Diagrama de espina de pescado
Benchmarking
Delegar facultades (empowerment)
Premio Baldrige

CASO DE ESTUDIO

RITZ-CARLTON DICE: MOVER EL CIELO Y LA TIERRA POR EL CLIENTE[63]

La cadena de hoteles Ritz-Carlton, con sede en Atlanta, tiene 23 hoteles de lujo en Estados Unidos y dos en Australia. La cadena, que cuenta con 11,500 empleados, dice tener instalaciones únicas, así como un ambiente singular, servicios personales y alimentos y bebidas excepcionales. El precio promedio por habitación es de más de 150 dólares la noche, así que Ritz-Carlton sabe que debe hacer mucho más que sólo complacer a sus clientes para triunfar. El hotel, conocido simplemente como "El Ritz" logró algo que muchos expertos pensaban que no podía lograr una cadena de hoteles: en 1992, el Ritz se convirtió en el primer hotel que ganara el codiciado premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige.

Aunque el nombre "Ritz" ha sido sinónimo de calidad desde hace muchos años, la cadena de hoteles de lujo no inició sus actividades en la administración de la calidad total sino hasta 1989. Entonces, Horst

Schulze, presidente y director general del Ritz, informó a los directores que no estaba satisfecho con la calidad de los hoteles. Pensaba que la única razón por la que se consideraba que el hotel de lujo era líder de la industria era que todos los demás resultaban incluso más deficientes. Por tanto, Schulze introdujo una iniciativa para la calidad total, fundamentada en el liderazgo ejecutivo participativo, por medio de la recopilación de información, la planificación y la ejecución coordinadas. Un equipo de trabajo capacitado, con facultades y comprometido fue otro elemento esencial. Todos los empleados aprenden las "normas de oro" de la empresa, la serie mínima de normas del Ritz para un servicio de primera.

Schulze y un equipo de 14 altos ejecutivos de la cadena, integran el equipo de administración superior de calidad, se reúnen todas las semanas para revisar los resultados y establecer normas.

—Dedican mucho tiempo a encontrar la manera de mejorar nuestro producto, hablando con la mayor cantidad posible de huéspedes y empleados —dice Patrick Mene, director corporativo de calidad.[64]

El Ritz-Carlton selecciona cuidadosamente a sus empleados y los capacita para que sean ingenieros de la calidad, capaces de detectar defectos y corregirlos de inmediato. Los empleados reciben 126 horas de capacitación al año sobre cuestiones de calidad. La gerencia del Ritz piensa que el personal de gran calidad reduce los costos porque hace las cosas bien desde la primera vez. La compañía refuerza su programa de superación de empleados reconociendo la actuación individual superior. Los aumentos anuales están ligados el grado de resultados de la persona y los equipos de trabajo comparten bonos conjuntos cuando las soluciones que recomiendan para cuestiones de calidad se aplican con éxito.

La gerencia delega facultades a los empleados para que "muevan el cielo y la tierra" con el objeto de satisfacer a los clientes. Siempre que se queja un cliente o surge un problema con los servicios, se espera que los empleados corrijan la situación de inmediato. Los empleados tienen plenas facultades para hacer lo necesario para satisfacer las necesidades de los clientes sin esperar instrucciones de la gerencia. El Ritz reúne datos de la calidad, referentes a todos los aspectos de la estancia de un huésped, para determinar si las expectativas del cliente quedan satisfechas. La cadena encuesta a más de 25,000 huéspedes al año, para determinar dónde se necesitan mejoras. Las computadoras del Ritz llevan datos sobre los gustos y las aversiones de más de 240,000 clientes que han repetido su estancia.

El Ritz-Carlton ganó 121 premios relacionados con la calidad en 1991 y mereció la mejor calificación de la industria, según las tres organizaciones más importantes que califican hoteles. Las encuestas arrojan que 95 por ciento de los clientes del Ritz califican su estancia como "una visita memorable" que excedió sus expectativas. El premio Baldrige de 1992 indicó a los clientes y los empleados del Ritz algo que ya sabían, que Ritz significa calidad.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cómo se ha enfatizado la calidad en el Ritz?
2. ¿Cómo se ha beneficiado el Ritz de sus iniciativas de calidad?
3. Explique el Ritz de acuerdo con los 14 puntos de Deming.
4. ¿Qué otra cosa podría hacer el Ritz para mejorar la calidad?



EL RITZ-CARLTON ATIENDE A SUS CLIENTES. Una cliente disfruta de la paz y la belleza de un salón del Ritz-Carlton.

CASO PARA ANÁLISIS

LAS COSAS A LA TOYOTA[65]

En Toyota, la calidad es atender a los clientes. El plan de la empresa se llama *El toque de Toyota*, porque requiere una filosofía a largo plazo, que coloca al cliente *en primer lugar*.

Para lograr la calidad, Toyota presta gran atención a las personas que incluye en su redil. En Toyota Motor Manufacturing de Canadá, los solicitantes tenían que demostrar capacidad para la comunicación, flexibilidad departamental, capacidad para trabajar en equipo e iniciativa para buscar debilidades y superarlas.

—Queríamos un personal que quisiera hacer las cosas de otra manera —recuerda Bill Taylor, vicepresidente de producción de Toyota.[66]

No era requisito tener experiencia en la industria automovilística. De hecho, Taylor era de los pocos empleados que podía presumir de ese tipo de experiencia.

La planta de Canadá es responsable de parte del éxito de Toyota ahí. Está equipada con maquinaria moderna y está limpia y bien iluminada. Los competidores locales como Honda Canada Inc., Hyundai y Cami Automotive Inc. (riesgo compartido entre GM y Suzuki Motor Co.) no gozan de los mismos beneficios.

Sin embargo, lo más importante de la filosofía de *El toque de Toyota* es que está entremezclada con todas las operaciones. Los muros están decorados con letreros como "La satisfacción de los clientes empieza en el proceso" y "La satisfacción de los clientes es el corazón de nuestro negocio".[67]

—Éstos pueden parecer valores cursis —comenta Taylor— pero si uno cree en ellos producen magníficos dividendos.[68]

No obstante, en Toyota, la palabra "cliente" tiene una acepción muy amplia. Los gerentes no esperan que los obreros de la línea inicial piensen en el usuario final a lo largo de toda la línea.

—Mi cliente es la persona que tengo enfrente —comenta Victoria Schumacher, obrera de línea. Y yo soy el cliente de la persona detrás de mí.[69]

Este enfoque hacia los clientes internos presenta a los trabajadores a una persona real que pueden atender con su propio desempeño.

El respeto por los compañeros acompaña la atención prestada al cliente. Por ejemplo, cuando ocurre un error, la línea se detiene y los trabajadores juntos tratan de establecer qué ocurrió. No se echa la culpa a nadie ni hay quejas.

—Lo significativo es lo que hace el equipo con el problema cuando se ha detenido la línea —explica Taylor—. Nadie señala con el dedo al trabajador responsable del problema. Hay que darle espacio a las personas para que ellas mismas resuelvan sus problemas, de lo contrario se ahoga su iniciativa.[70]

Por otra parte, Toyota aprovecha los errores para beneficio de la empresa aplicando el proceso japonés del *kaizen* o la mejora continua.

—Cuando un equipo encuentra un problema, aplica el *kaizen* (usado como verbo por los canadienses) y encuentra otra manera mejor de hacer el trabajo —comenta Adriaan Korstanje, gerente de relaciones públicas.[71]

Hay pruebas del *kaizen* regadas por toda la planta de Toyota. Por ejemplo, las pistas de aire de las cuales cuelgan las herramientas eléctricas —al alcance cómodo de los trabajadores— son resultado de una sugerencia de un trabajador. El equipo de mantenimiento de la empresa se encargó de construir las pistas. Los trabajadores también fueron los que presentaron la idea para las planchas rodantes en las que se deslizan las baterías, haciendo que el trabajo resulte más fácil a los trabajadores que instalan las baterías en los autos.

El *kaizen* también se ha presentado como desafío para los empleados. A diferencia de otros fabricantes norteamericanos de autos, Toyota no emplea a un solo ingeniero industrial. En cambio, Toyota depende de sus empleados. En 1990, cuando la compañía quería incrementar la productividad de 50,000 a 65,000 autos al año, la gerencia desafío a los empleados para que lo lograran. Por medio del *kaizen*, los empleados pudieron mejorar los procesos y lograr una reducción de 30 segundos por auto del tiempo total de producción, una reducción significativa.

La filosofía del *kaizen* también llega a las oficinas administrativas. Una sensación de comunidad permea a los 200 empleados administrativos, que en su mayoría trabajan en un salón, del tamaño de un gimnasio, más o menos.

—Se requirió cierta adaptación —comenta Bill Easdale, vicepresidente general de administración y ex vicepresidente de personal y relaciones industriales de Havilland Aircraft of Canada Ltd—. Yo venía de una organización donde las oficinas de los ejecutivos eran grandes y con muebles de cuero y tenían sus sanitarios privados. Teníamos secretarias que llevaban nuestras citas. Aquí, si alguien tiene una pregunta, simplemente llega al escritorio de uno. En ocasiones hay demasiado ruido, pero no me importa el desafío. La diferencia más grande es

que mi productividad ha disminuido, pero la productividad de las personas que trabajan conmigo ha aumentado. Así deben ser las cosas.[72]

En Toyota, la calidad no se refiere al brillo superficial del interior de la planta. Por el contrario, se relaciona con la manera en que los gerentes tratan a los empleados, en que los compañeros se tratan unos a otros y la forma en que la compañía trata a sus clientes. Es una forma de vida.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué factores condujeron al éxito de Toyota tratándose de lograr grados importantes de calidad?
2. ¿En qué otras organizaciones o tipos de organizaciones funcionaría bien el *kaizen*? ¿Dónde podría fracasar?
3. ¿Qué debería hacer mejor Toyota?

PLANIFICACIÓN

INTERSECCIÓN 3

Los temas que se tratan en la Parte II constituyen lo que deben recordar los gerentes cuando toman decisiones estratégicas y hacen planes para el futuro de sus organizaciones. En esta Parte III se habla de la planificación. Los gerentes, mediante el arte de la toma de decisiones, están siempre dando forma a sus organizaciones y reformándolas. Deciden qué curso habrán de tomar éstas, además hacen planes y toman decisiones para seguirlo.

En el capítulo 9 se habla del arte de tomar decisiones, en general, y se señalan los retos y los problemas que pueden surgir de ellas. El capítulo 10 está dedicado a la planificación; es decir, un tipo especial de toma de decisiones. La planificación no tiene un principio ni un final concretos; por el contrario, se trata de un proceso continuo. Después, sabiendo cómo encuentran los gerentes estrategias idóneas para sus organizaciones, por medio de procesos de planificación y de toma de decisiones, se pasa al capítulo 11, donde se exponen puntos clave para implantar dichas estrategias con éxito. El compromiso dinámico sigue siendo un punto medular de la Parte III, pues los gerentes pueden dirigir sus acciones futuras con éxito, basándose en sus experiencias pasadas.

CAPÍTULO 9

Toma de Decisiones

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Relacionar la toma de decisiones con la idea de que los gerentes manejan el tiempo y las relaciones humanas.
2. Entender que la toma de decisiones es un problema complejo de psicología y de comprensión del mundo propio.
3. Diferenciar las decisiones programadas y las no programadas.
4. Explicar el proceso racional en la toma de decisiones.
5. Colocar las decisiones racionales en su perspectiva, como proceso sujeto a una racionalidad limitada, satisfactoria y heurística.
6. Explicar cómo la teoría de juegos y la teoría del caos describen el contexto general donde los gerentes toman sus decisiones.

INTRODUCCIÓN

TERMINA UNA ERA... ¿O NO?[1]

En octubre 16 de 1993, Michael Jordan, que a sus 30 años desafiaba la gravedad como estrella de baloncesto de los Toros de Chicago, se retiró de la Asociación Nacional de Baloncesto (ANB). Poco antes de la desafortunada muerte de su padre decidió poner fin —cuando menos por el momento— a su carrera en el baloncesto profesional.

Philip H. Knight, fundador y director general ejecutivo de Nike, se preguntaba cómo afectaría a Nike la decisión de Jordan. A fin de cuentas, la recomendación de Michael Jordan del calzado deportivo Nike había contribuido sustancialmente al enorme éxito de la empresa. Aunque Jordan se retiró de la ANB, no rompió su relación con Nike, pero Knight no podía sino especular cómo afectaría a Nike la decisión de Jordan y cómo habría de responder la empresa.

El personal de Nike concentró sus esfuerzos en una sola meta: Air Jordan.

El caso Nike/Jordan tuvo su origen a mediados de los años ochenta, cuando los gerentes de Nike sintieron que la compañía estaba perdiendo su posición de líder como fabricante de calzado deportivo en Estados Unidos. En 1984, los ingresos de la empresa bajaron por primera vez en 10 años. En 1985, Reebok, su competidora, incluso llegó a ser líder del mercado durante un periodo corto.

Aunque la locura por la condición física de principios de los años ochenta había impulsado el mercado del calzado deportivo, a mediados del decenio el mercado estaba registrando una contracción general. Además, los gerentes de Nike se dieron cuenta de que no habían seguido el ritmo de la competencia tratando de responder a la exigencia de zapatos cada vez más especializados. Knight sabía que la empresa tenía que pegar un salto. Aquí entró Jordan.





Nike formó equipo con Jordan al mismo tiempo que reforzaba su estrategia de especialización, la cual consistía en concentrarse en productos como calzado para baloncesto. Jordan aportó su *imagen* a Nike. Aunque Jordan era un novato de los Toros de Chicago en aquella época, ya tenía cierto renombre, tanto en el baloncesto estudiantil con la Universidad de Carolina del Norte, como por el triunfo del equipo de baloncesto en los Juegos Olímpicos de 1984 de Los Ángeles. Nike contaba con esto precisamente. Louis Stern, profesor de mercadotecnia de la Escuela de Posgrado en Administración J. J. Kellogg de Northwestern ha dicho del éxito de los voceros: "No se trata de que el vocero de la publicidad acabe de surgir... Se trata de que estas personas son tan importantes en nuestra existencia, como consecuencia de los medios, que su imagen parece radiar mucho más allá de su presencia como simples seres humanos".[2]

Jordan, tras llegar a un arreglo con Nike, pasó a ser una de las figuras deportivas más celebradas de todos los tiempos, tanto en su calidad de deportista como de persona que recomienda un producto. La línea "Air Jordan" de calzado para baloncesto es un producto inextricablemente ligado a una estrella. Con Jordan a bordo, Nike pudo introducir y ejecutar una de las estrategias de comercialización que más éxito hayan tenido jamás. El personal de Nike concentró todos sus esfuerzos en una sola meta: Air Jordan.

—Apuntamos todas nuestras armas hacia el mismo punto, disparando al mismo tiempo hacia el producto, el deportista, los anuncios de televisión y los impresos, los exhibidores en el punto de compra, recuerda Ron Parham, director de relaciones con los inversionistas de Nike. Todos los recursos para comercialización de la empresa estaban dirigidos y programados para que coincidieran y apoyaran la introducción de los Air Jordan.[3]

En uno de los casos de mercadotecnia más impresionantes que se hayan registrado, Jordan "sacó" a Nike de seis trimestres consecutivos de ingresos descendentes.

—Cambió el juego de cabo a rabo, comenta Parham. Cambió el baloncesto y el juego de los productos recomendados.[4]

En el primer año de su introducción, Nike esperaba vender 100,000 pares de calzado Air Jordan para baloncesto, pero las ventas más bien llegaron a 3 o 4 millones de pares.

—Air Jordan se ha convertido en nuestra muñeca "Cabbage Patch", dice el vocero de Nike. Es una de las mejores cosas que nos hayan ocurrido.[5] →

toma de decisiones: El proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

LA ADMINISTRACIÓN ES EL ejercicio de dar forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones formales, y el arte de tomar decisiones es medular para ello.* La **toma de decisiones** —identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad— es una parte importante de la labor de todo gerente. Sobra decir que todos tomamos decisiones. Lo que diferencia este ejercicio en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores prestan a la toma de decisiones. La toma de decisiones es la especialidad de Philip Knight en su calidad de director general de Nike.

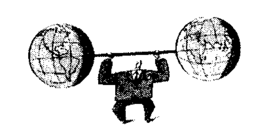
En este capítulo se describirá el proceso tradicional para tomar decisiones, los factores que incluye la toma de decisiones, así como algunos de los problemas que pueden surgir cuando se elige el curso de acción de la organización. El capítulo termina con un planteamiento general de dos nuevos enfoques para tomar decisiones: la teoría de juegos y la teoría del caos.

EL TIEMPO Y LAS RELACIONES HUMANAS EN LA TOMA DE DECISIONES

El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones. La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias del pasado —positivas y negativas— desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. Por consiguiente, los objetivos para el futuro se basan, en parte, en experiencias del pasado. Por ejemplo, la disminución de ventas de los productos de Nike hizo que los gerentes dirigieran su atención al baloncesto y a Michael Jordan.

En algunas culturas, las relaciones humanas adquieren incluso más importancia para decidir aspectos de negocios que en Estados Unidos. Por ejemplo, los chinos piensan que incluso el plan más global siempre implicará problemas ines-

* Muchos libros de texto señalan la diferencia entre tomar decisiones y resolver problemas. Para resolver problemas, por regla general, es preciso tomar más de una decisión.



perados. Para resolverlos, es preciso depender de una serie de relaciones. Por tanto, a los chinos les interesa más la dedicación duradera y sincera para trabajar juntos, que los contratos, al parecer perfectos, que no contienen trampas. Los chinos piensan que un contrato firmado marca el final de la primera etapa de los tratos de negocios, mas no un acuerdo final. El signatario de un contrato, con su rúbrica, automáticamente adquiere la calidad de "amigo" que tiene la responsabilidad de mantener un contrato para "ganar-ganar", en caso de que se presenten problemas. Esto no sólo se considera una necesidad de negocios, sino que también es cuestión de fama y rostro.[6]

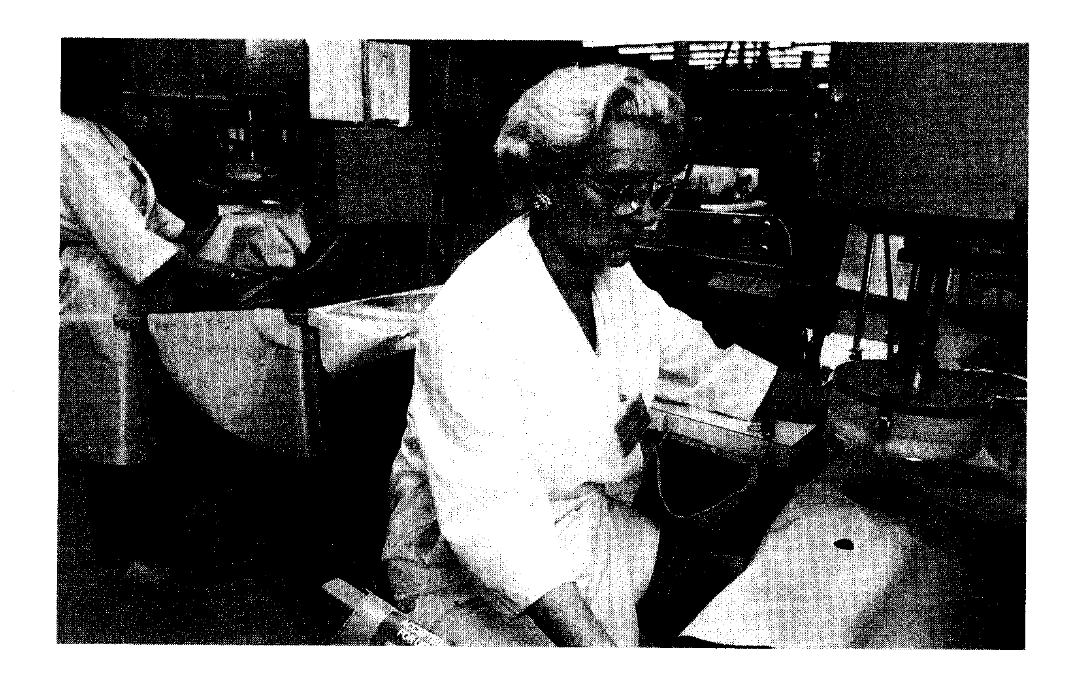
Sobra decir que el gerente, cuando toma las decisiones, no está aislado. Al mismo tiempo que él toma sus decisiones, hay otras personas tomando decisiones dentro de la misma organización y fuera de ella, en las oficinas de otras empresas o del gobierno, así como en organizaciones sociales. Cuando los gerentes proyectan las posibles consecuencias de sus decisiones, deben estar conscientes de que las decisiones de terceros pueden contraponerse o interactuar con las suyas. En pocas palabras, la toma de decisiones es un proceso conducido por los gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones. Por ejemplo, Knight y sus colegas de Nike estaban tomando sus decisiones al mismo tiempo que Michael Jordan (un empresario por derecho propio) estaba tomando sus propias decisiones de negocio. Los nuevos enfoques llamados teoría de juegos y la teoría del caos subrayan este fenómeno, mismas que se explican en "La administración en el año 2000 y después", al final del presente capítulo.

Cómo detectar problemas y oportunidades

problema:
Situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las cosas.

En la toma de decisiones se trata con problemas. Un **problema** surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. En muchos casos, un problema puede representar una oportunidad disfrazada. El *problema* de las quejas de los clientes debido a las demoras de las entregas de los pedidos, por ejemplo, también se podría considerar una *oportunidad* para rediseñar los procesos de producción y los servicios al cliente. Como los gerentes enfrentan muchos problemas y oportunidades, esta explicación empezará a partir de los factores que sirven a los gerentes eficaces para reconocer problemas tanto como oportunidades. Después se analizarán las circunstancias que llevan a los gerentes a actuar.

En el caso de 35 campesinos afroamericanos de la asociación de pequeños agricultores de Georgia, reconocer un problema fue el primer paso para identificar una oportunidad. Estos agricultores, que vendían la mayor parte de su soya como forraje para animales con una utilidad muy modesta, se las iban arreglando. Los campesinos, adoptaron un enfoque global y se pusieron en contacto con Seiho Tajiri, de 84 años, que llevaba mucho viviendo en Atlanta. Tajiri consideró que si cultivaban soya de mejor calidad, tendrían una oportunidad en su natal Japón, que sólo produce una parte pequeña de la soya que necesita. Con la ayuda de Tajiri, un grupo de campesinos viajó a Japón en 1993 y negoció un pedido de 200 toneladas de soya con Takano Foods, el fabricante más importante de *natto*, un plato de soya fermentada que le gusta mucho a los japoneses. Ahora, los campesinos están buscando ampliar las oportunidades que les ofrece el comercio mundial. Como dice Lucious Abrams, campesino de tercera generación: "Ellos necesitan la soya y nosotros necesitamos el mercado".[7]

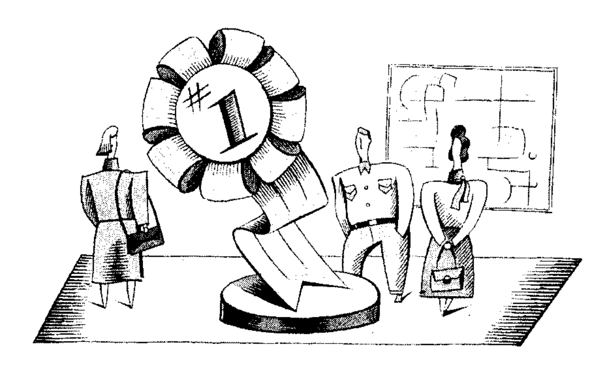


DETECTAR UN PROBLEMA. Detectar un problema no es puede separar del momento histórico en que los gerentes toman las decisiones. En los primeros años de la industria automovilística, la seguridad de los pasajeros no era una preocupación tan importante como en la actualidad; así lo manifiesta la invención de las bolsas de aire.

EL PROCESO PARA DETECTAR PROBLEMAS

William Pounds ha dicho que el proceso para detectar problemas suele ser informal e intuitivo. Por regla general, son cuatro las situaciones que alertan a los gerentes, cuando se puede presentar un problema.[8]

1. *Una desviación de la experiencia pasada* significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de la organización. Las ventas del año actual son inferiores a las del anterior; los gastos se han disparado repentinamente, la rotación de empleados ha aumentado. Hechos como estos señalan al gerente que existe un problema.
2. *Una desviación del plan establecido* significa que no se están alcanzando las proyecciones o las expectativas de los gerentes. La cantidad de utilidades es inferior a la esperada; un departamento ha excedido su presupuesto; un proyecto no cumple con el programa. Estas circunstancias señalan al gerente que se debe hacer algo para que el plan vuelva a seguir su curso.
3. *Otras personas* presentan problemas al gerente con frecuencia. Los clientes se quejan de las demoras de las entregas; los gerentes de los niveles altos establecen otras normas para los resultados del departamento del gerente; los empleados renuncian. Muchas de las decisiones que toman los gerentes, todos los días, entrañan problemas que les han presentado terceros.
4. *El desempeño de la competencia* también puede producir situaciones que requieren resolver problemas. Cuando otras empresas desarrollan procesos nuevos o mejoran sus procedimientos de operaciones, el gerente quizá tenga que reevaluar los procesos o los procedimientos de su organización.



IDENTIFICACIÓN DE UN PROBLEMA EN COCA-COLA

En 1992, los directivos de Coca-Cola USA de Atlanta detectaron un problema de capacitación. Habían iniciado un programa masivo de capacitación para la calidad en 1989, en que sus 1,500 trabajadores aprendieron técnicas, por ejemplo

resolver problemas, control estadístico de procesos y administración de procesos. Sin embargo, tres años más tarde, la mayoría de los empleados había olvidado totalmente las herramientas que había aprendido. El problema: jamás habían tenido la ocasión de usar dichas herramientas en el centro de trabajo. En 1993, los gerentes de Coca-Cola modificaron el programa de capacitación para atacar este problema. Se ofreció capacitación a los empleados conforme la necesitaban y no a todos de una sola vez. Ken Levine, gerente de mejora continua de la división de Atlanta explica:

> En lugar de entrenar a todos los asociados en los principios de una iniciativa de ACT para entender un sinnúmero de instrumentos que qui-zá jamás tengan que usar, es más útil capacitar a los equipos que se van formando. Usando este enfoque del justo-a-tiempo, se pueden usar problemas reales para ejemplificar las herramientas y las técnicas. Con esto se acelera la capacidad de los equipos para empezar a resolver los problemas y a mejorar los procesos.[9]

Coca-Cola aprendió por las malas que la máxima "lo que no se usa se atrofia" es muy cierta. En este caso, se encontró el problema gracias a la desviación de un plan establecido (es decir, los empleados no estaban usando las herramientas de la ACT). ◆

Los gerentes que están alerta suelen presentir los problemas muy pronto. Un estudio realizado por Marjorie A. Lyles e Ian I. Mitroff incluía datos de casos de gerentes de los niveles altos de organizaciones importantes. El 80 por ciento de estos gerentes dijo que habían sabido que existía un problema importante antes de que apareciera en los estados financieros o en otros indicadores formales, incluso antes de que terceros se lo presentaran. Mencionó que sus fuentes de información eran "la comunicación informal y la intuición".[10]

No siempre es sencillo detectar problemas. Sara Kiesler y Lee Sproull han identificado algunos de los errores más comunes que cometen los gerentes al detectar problemas. Describen tres categorías de trampas básicas que suelen encontrar los gerentes: la asociación falsa de los hechos, las falsas expectativas en cuanto a los hechos y la falsa percepción de uno mismo y de la imagen social. Por ejemplo, en los años sesenta y principios de los setenta, los gerentes de las fábricas de computadoras grandes tenían falsas expectativas: pensaban que no existía una demanda significativa de computadoras personales y que seguramente no existiría jamás. Sus expectativas no tuvieron nada que ver con la realidad que se presentó.[11] En este caso, las experiencias pasadas de estos gerentes no fueron una guía confiable para los hechos futuros. El pasado puede desempeñar un papel muy importante en la toma de decisiones, aunque eso no significa que lo que ocurrió en el pasado continuará ocurriendo, de manera automática, en el futuro.

CÓMO DETECTAR OPORTUNIDADES

oportunidad: Situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos establecidos.

No siempre está claro si la situación que enfrenta el gerente representa un problema o una oportunidad. Como se ha dicho, estas dos posibilidades suelen estar entrelazadas muchas veces. Por ejemplo, dejar pasar oportunidades puede causar problemas a las organizaciones, mientras que al estudiar problemas, con frecuencia, se pueden encontrar oportunidades.[12] David B. Gleicher, consultor administrativo, hace una diferencia muy útil entre los dos términos. Dice que un problema es aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para *alcanzar* su objetivos y que la **oportunidad** es aquello que ofrece la posibilidad de *superar* los objetivos.[13]

El **método de la investigación dialéctica**, en ocasiones llamado el *método del abogado del diablo*, es muy útil para resolver problemas y detectar oportunidades.[14] Con este método, la persona que toma la decisión determina las solu-

método de investigación dialéctica:
Método de análisis en que la persona que toma la decisión determina y rechaza sus supuestos y después crea "contrasoluciones" basadas en los supuestos contrarios; también llamado *método del abogado del diablo.*

ciones posibles y los supuestos que las fundamentan, plantea lo contrario de todas las hipótesis y, de ahí, elabora soluciones contrarias a partir de los supuestos contrapuestos. Este proceso puede generar más alternativas de soluciones útiles, así como detectar oportunidades que han pasado inadvertidas.

Existen muchísimas investigaciones que abordan cómo *resolver* problemas, pero muy pocas en cuanto a cómo *detectar* problemas e incluso menos sobre cómo detectar oportunidades. Empero, Peter Drucker asienta con claridad que las oportunidades —y no los problemas— son la clave para el éxito de la organización y la administración. Drucker comenta que el resolver un problema simplemente restaura la normalidad, pero que el progreso "necesariamente proviene de explotar oportunidades". Drucker liga el aprovechamiento de oportunidades con la eficacia: detectar "aquello que se deben hacer y... [concentrar] en estas cosas recursos y esfuerzos".[15] Cuando la toma de decisiones está ligada a detectar oportunidades, esto implica, con toda claridad, elegir acciones que puedan contribuir a crear el futuro de la organización. En Nike, Knight y sus compañeros conviertieron un problema en una oportunidad cuando usaron la reglamentación de la ANB en cuanto al color aceptable del calzado para baloncesto como una oportunidad para comercializar el calzado con más inteligencia.



Todd Holmes y Louis Amorosa son dos jóvenes emprendedores que se cuentan entre aquellos que han detectado una oportunidad que se puede explotar. Los dos amigos notaron que, al parecer, la gente estaba bebiendo menos cerveza, pero que estaba probando y consumiendo una gama más amplia de cervezas, por lo que, en 1991, cuando tenían 23 años, fundaron la microcervecería "Beer Across America", un club de la cerveza del mes. Para 1994, su club de cerveza era uno, de media docena más en todo el país, que daba cabida a una amplia gama de cervecerías y cervezas. Los socios tenían acceso a cervezas selectas, estadounidenses e importadas, por UPS, casi por el mismo precio que cobraban los detallistas. En 1993, Bear Across America registró ventas por 12 millones de dólares.[16]

Cómo tomar la decisión de decidir



Detectar oportunidades. Las estaciones de reciclaje en los hogares son apenas uno de los muchos productos que hay en el mercado y que capitalizan el nacimiento del reciclaje como una tendencia muy importante.

El concepto de que los gerentes son personas que resuelven problemas quizá despierte la imagen de un gerente sentado tras su escritorio, tranquilamente decidiendo qué hacer respecto a cualquier problema que pudiera surgir. De hecho, los gerentes tienen opiniones muy variadas en cuanto a lo que consideran un problema, así como a la forma que eligen para resolverlo.

Los umbrales para reconocer problemas

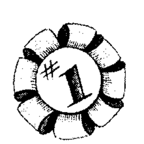
¿Qué tan grande es la brecha entre el estado real de las cosas y el deseado? ¿Cómo afecta esta brecha la posibilidad de alcanzar o superar las metas de la organización? Si esta distancia es un problema, ¿qué tantas dificultades existen para superarla? ¿Qué tan rápido habrá que moverse para resolver el problema o para aprovechar una oportunidad? Este tipo de preguntas son las que se formulan los gerentes cuando definen una situación como problema o como oportunidad. Algunas de las respuestas se encuentran en los parámetros de los resultados que los gerentes establecen para sus organizaciones. Los gerentes, para contestar dichas preguntas debidamente, deben aplicar su juicio, basándose en el conocimiento del ambiente de sus organizaciones. Por tal motivo, la *obtención de información*, por medio de sistemas formales o informales, constituye un elemento tan importante del gerente eficaz.

Sin embargo, como han señalado William Guth y Renato Tagiuri, la información reunida es filtrada por los valores y los antecedentes de los gerentes. Sus

valores y antecedentes también influyen en el tipo de problemas y oportunidades que eligen para trabajar.[17] Si los gerentes están movidos primordialmente por valores económicos, por regla general toman decisiones sobre cuestiones prácticas, por ejemplo las que implican comercialización, producción o utilidades. Si les preocupa mucho el ambiente natural, quizá busquen con ahínco problemas y oportunidades que tienen implicaciones ecológicas. Si su inclinación es política, quizá les preocupe más competir con otras organizaciones o su progreso personal.

Cap. 8, p. 245

Ante la importancia que tienen ahora la calidad y la mejora continua, el benchmarking representa una forma de reunir información que está adquiriendo cada vez más importancia en las organizaciones. Por ejemplo, en 1990, la alta dirección de Digital Equipment Corporation decidieron adoptar el benchmarking para mejorar todos los aspectos funcionales. En el departamento de relaciones públicas, se constituyó un equipo que trabajaría con 25 practicantes, guiados por un gerente de benchmarking. Estos establecieron cinco campos de estudio, por ejemplo las relaciones con los medios, e identificaron 20 empresas (entre ellas Whirlpool, Apple y Hewlett-Packard), que entrevistarían por teléfono para reunir información. Incluso la competencia cooperó contestando a sus 25 preguntas; dado el clima actual de alianzas estratégicas y asociaciones, las industrias están más dispuestas a abrirse y compartir información. De las 20 empresas, se seleccionó a cuatro que serían visitadas para obtener respuestas más completas sobre determinados compos de experiencia. Una vez reunidos y analizados los datos, DEC usó la información como base para decisiones en cuanto a ideas y enfoques nuevos.[18]

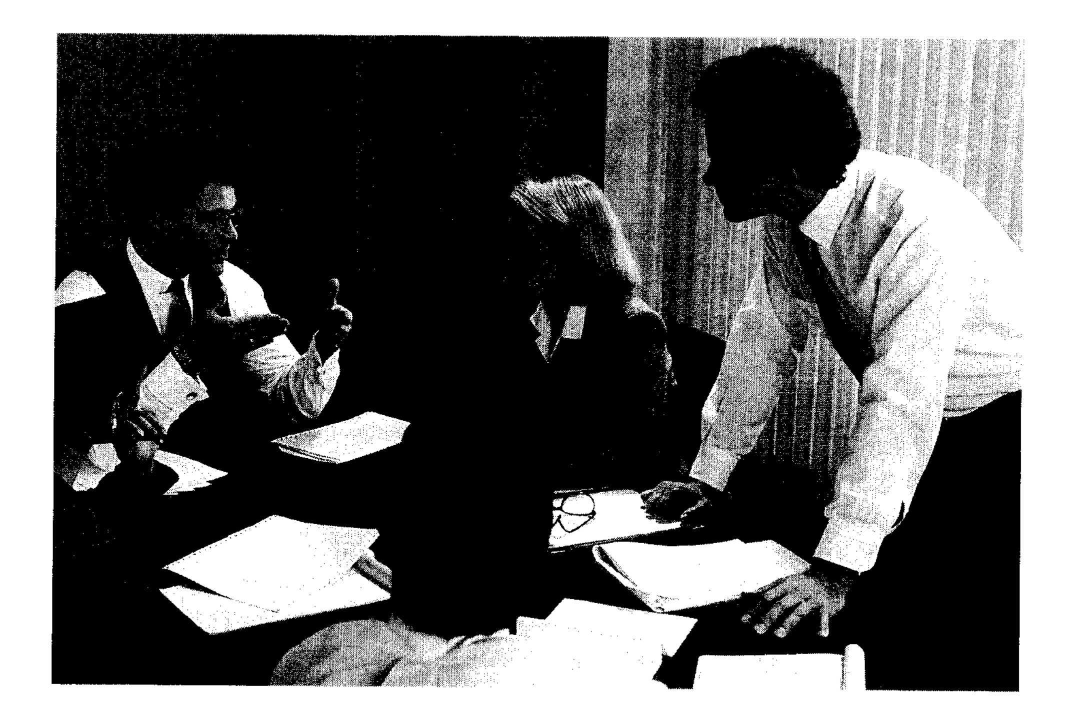


Los antecedentes y la experiencia de los gerentes también influye en lo que verán como problemas u oportunidades. Un estudio de ejecutivos realizado por De Witt C. Dearborn y Herbert A. Simon arrojó que los gerentes de distintos departamentos definen el mismo problema en términos diferentes.[19] En este estudio, cada ejecutivo tendía a ser sensible a la parte del asunto que se relacionaba con su departamento y a definir las oportunidades y los problemas desde su perspectiva particular. Por ejemplo, los gerentes de mercadotecnia quieren que los inventarios sean grandes y consideran que los inventarios pequeños reflejan una situación problemática. Por otra parte, los gerentes de finanzas consi-deran que los inventarios elevados son un problema y, en la mayoría de los casos, prefieren los inventarios bajos.[20]

CÓMO ESTABLECER PRIORIDADES. No existe el gerente con capacidad para manejar todos los problemas que surgen en el transcurso normal de sus actividades diarias. Por tanto, es importante que los gerentes aprendan a establecer prioridades. Dichas prioridades pueden servirle al gerente para determinar la velocidad, la intensidad y la colaboración que necesita para atacar el problema. Para hacerlo, algunas preguntas le pueden servir de guía:

¿ES FÁCIL TRATAR EL PROBLEMA? El gerente que presta la misma atención a cada problema no obtendrá muchos resultados. Así pues, la mayor parte de los problemas sólo requiere un poco de atención del gerente. Aunque la decisión resulte equivocada, corregirla costará relativamente poco tiempo y dinero. Los gerentes eficaces y eficientes, para no verse abrumados por detalles triviales, reservan las técnicas formales para tomar decisiones tan sólo para los problemas que en realidad las requieren.

¿SE PUEDE RESOLVER POR SÍ MISMO EL PROBLEMA? Los gerentes saben que una cantidad asombrosa de problemas que llevan a perder el tiempo se termina con sólo ignorarlos. Por tanto, los gerentes deben clasificar los problemas por orden de importancia. Los que están al final de la lista, por regla general, se resuelven por sí mismos o pueden ser atendidos por terceros. Cuando uno de estos problemas se agrava, pasa a ocupar otra prioridad en la lista.



HABLAR LAS COSAS. La mayor parte de las decisiones no se toman en forma aislada. Por el contrario, se toman en el contexto de relaciones con otros. Los gerentes están viendo que los mejores resultados se obtienen mediante el trabajo en equipo, donde las personas aportan diferentes opiniones.

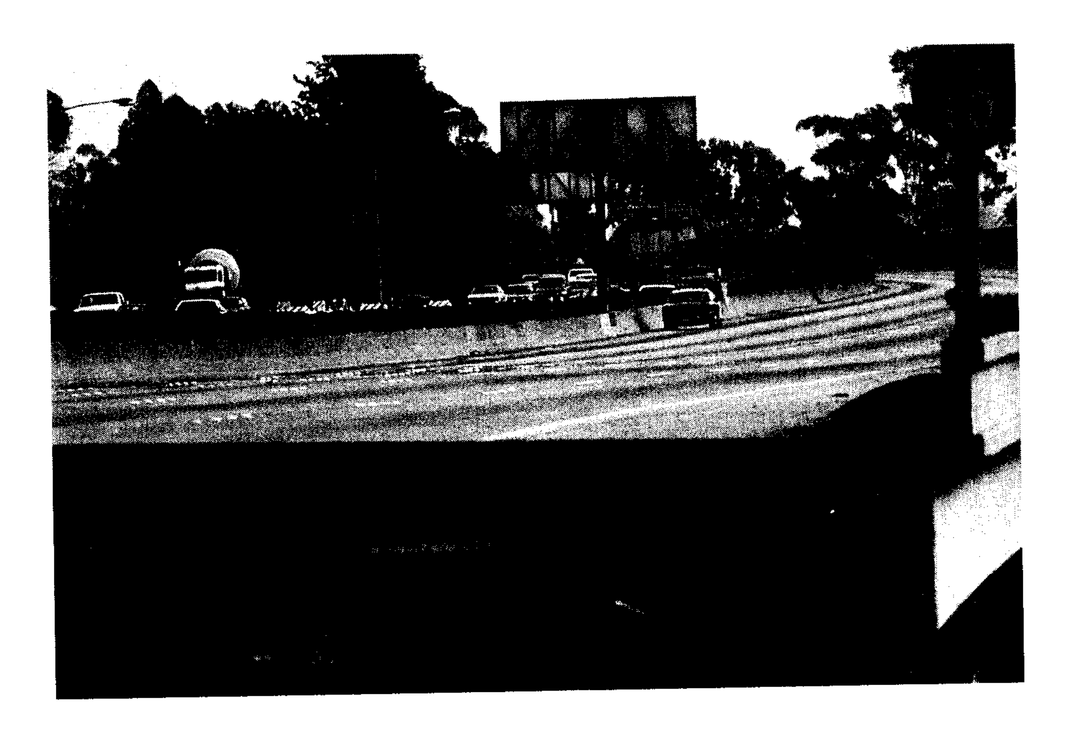
¿ME CORRESPONDE TOMAR ESTA DECISIÓN? El gerente, cuando enfrenta un problema importante que requiere una decisión, deberá determinar si, de hecho, le corresponde a él tomar la decisión. Una regla general es muy útil en este caso: cuanto más cerca del origen del problema se tome la decisión, tanto mejor. Por regla general, las personas que están más cerca del problema están en mejor posición para decidir qué hacer al respecto. Esta regla tiene dos corolarios: (a) se debe hacer llegar la menor cantidad posible de decisiones a las personas que ocupan niveles más altos en la organización, y (b) se deben pasar tantas como sea posible a quienes están en niveles más bajos.

Cuando los gerentes refieren algún asunto a alguien que está en un puesto más alto para que éste decida, tienen que estar seguros de que no están pasando el bulto, en lugar de tener el cuidado debido. ¿Cómo pueden decidir los administradores cuándo deben pasar un problema? Si la regla básica y sus corolarios no ofrecen la respuesta, los gerentes los pueden completar con unas cuantas preguntas más. ¿Afecta este asunto a otros departamentos? ¿Tendrá repercusiones importantes para el área de responsabilidad de otros? ¿Requiere información que sólo existe en niveles más altos? ¿Implica una desviación importante para el presupuesto de nuestro departamento? ¿Se trata de un problema ajeno a mi área de responsabilidad o autoridad? La respuesta afirmativa para cualesquiera de estas preguntas señala que, con toda probabilidad, el asunto se debe referir a alguien que ocupe un puesto más alto en la organización.

Cabe señalar que estas preguntas vuelven a sugerir que el gerente toma sus decisiones dentro de un contexto de relaciones con otros. La imagen de la persona sola, sentada en su escritorio, tomando decisiones, no es útil ni realista.

NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o poca importancia, por ejemplo las devoluciones de mercancía, se



TOMA DE DECISIONES NO PROGRAMADAS. Aunque, por regla general, existen políticas y procedimientos vigentes para guiar la toma de decisiones en caso de emergencia, el desorden provocado por el terremoto de 1994 en la zona de Los Ángeles, como el derrumbe de partes de la carretera de Santa Mónica, evidentemente requieren que se tomen decisiones no programadas.

pueden manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de *decisión programada*.

Las decisiones más importantes, por ejemplo la ubicación de una nueva tienda, requieren una *decisión no programada*, una solución específica lograda mediante un proceso menos estructurado para tomar decisiones y resolver problemas. Como todas las decisiones entrañan hechos futuros, los gerentes también deben aprender a analizar la *certidumbre,* los *riesgos* y la *incertidumbre* relacionados con los cursos alternativos de acción.

DECISIONES PROGRAMADAS Y NO PROGRAMADAS

decisiones programadas: Soluciones para problemas rutinarios determinados por regla, procedimiento o costumbre.

Las **decisiones programadas** se toman de acuerdo con *políticas, procedimientos* o *reglas*, escritas o no escritas (véase el capítulo 11), que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el rango salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.[21]

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En el caso de Nike, comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que

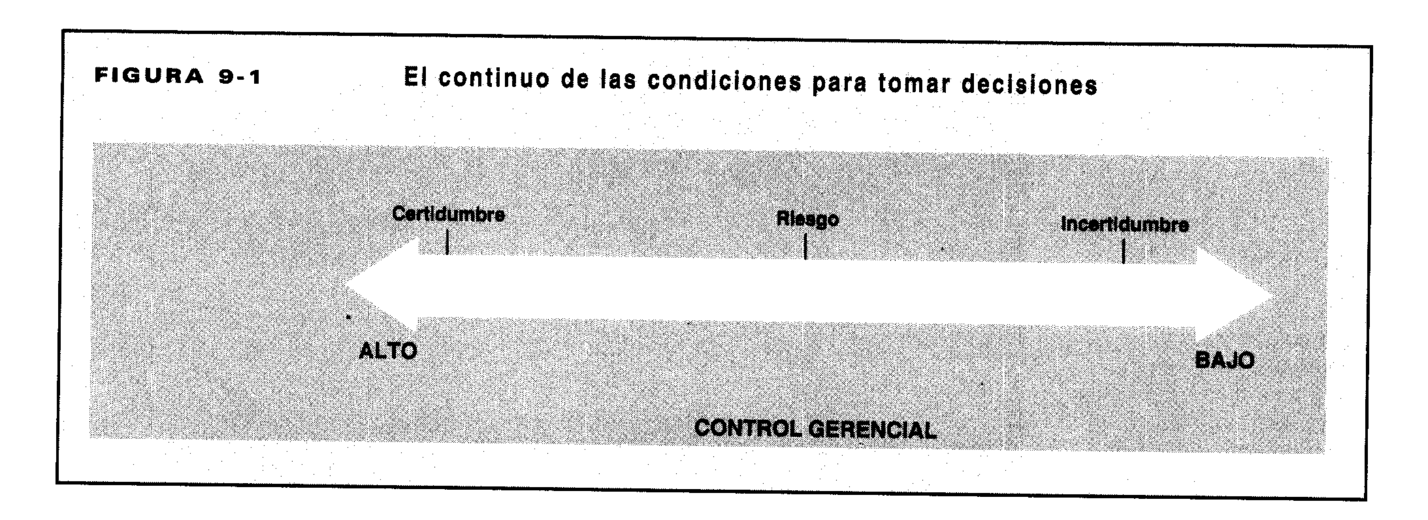


FIGURA 9-1 El continuo de las condiciones para tomar decisiones

una política que dice "se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra" simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

decisiones no programadas: Soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

Las **decisiones no programadas** abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de productos que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad —de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente—, normalmente, requerirán decisiones no programadas. Un ejemplo de una decisión no programada de Nike sería cómo diseñar y comercializar calzado para baloncesto, más moderno y avanzado. Knight navega en aguas desconocidas en el caso de la creación de la secuela de los Air Jordan.

Conforme se sube por la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

Es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que han asumido su responsabilidad social como cuestión de política que entraña decisiones programadas y no programadas. Por ejemplo, Lotus, la empresa fabricante de software para computadoras, tiene la política de donar 1 por ciento de sus utilidades para organizaciones y eventos filantrópicos. Por tanto, la decisión de cuánto dedicar a obras de caridad representa una decisión programada. Sin embargo, la forma exacta de cómo distribuir el dinero es una decisión no programada. Un comité compuesto por representantes de todos los estratos de empleados decide cómo se asignará el dinero. Los proyectos pasados han incluido el financiamiento del documental de televisión sobre el movimiento de los derechos civiles, "Eyes on the Prize", así como el patrocinio de la Marcha de Boston para el SIDA en 1991. El comité prefiere concentrarse en proyectos que cuentan con pocos fondos.[22]

CERTIDUMBRE, RIESGO E INCERTIDUMBRE

Al tomar decisiones, los gerentes deben ponderar alternativas, muchas de las cuales implican hechos futuros difíciles de pronosticar, por ejemplo la reacción de un competidor ante una nueva lista de precios, las tasas de interés a tres años o la confiabilidad de un proveedor nuevo. Las situaciones de la toma de decisiones

muchas veces se clasifican en un continuo que va de la *certidumbre* (muy pronosticable), pasando por los *riesgos*, hasta la *incertidumbre* (muy poco pronosticable) (véase la figura 9-1).[23]

certidumbre:
Situación para tomar decisiones en la que los gerentes cuentan con información exacta, mensurable y confiable sobre los resultados de las diversas alternativas que están considerando.

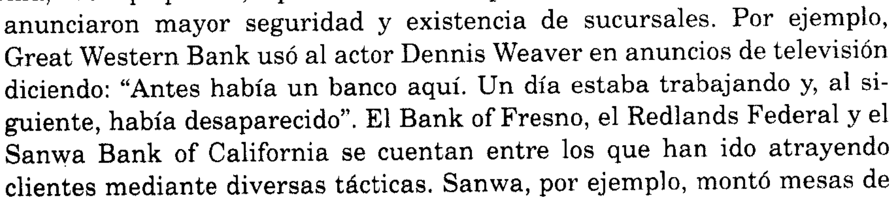
CERTIDUMBRE. En condiciones de **certidumbre**, conocemos nuestro objetivo y contamos con información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas que estamos considerando. Por ejemplo, suponga que una directora debe mandar hacer programas para un festival de narraciones. La directora conoce el objetivo —la impresión de los programas— y no tiene dificultad para comparar muestras representativas de las imprentas locales y las cotizaciones de precios para la impresión de diversas cantidades de programas. Con esta información, puede elegir una imprenta y saber, con certeza, cuánto costará la impresión. Esta información *no* le servirá para tomar una decisión más difícil: ¿*Cuántos* programas debe pedir? Para tomar esta decisión debe considerar el hecho de que, si bien no quiere quedarse sin programas, ordenar demasiados es desperdiciar dinero que podría servir más pidiendo artículos de recuerdo, que dejan un margen amplio, como camisetas o sudaderas. Así, la directora pasa de una situación de certidumbre a otra de riesgo o incertidumbre. Por desgracia, estas situaciones son mucho más comunes que las de certidumbre.

riesgo:
Situación para tomar decisiones en la que los gerentes saben que las probabilidades de una alternativa dada conducirán a una meta o resultado deseados.

probabilidad:
Medida estadística de la posibilidad de que ocurra cierto evento o resultado.

RIESGOS. Los **riesgos** se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las **probabilidades** que conducirán al estado deseado. (Si usted ha lanzado una moneda al aire para tomar una decisión o jugado a la ruleta, usted ha jugado con probabilidades.) Si el festival es el décimo evento anual que tiene lugar en su población en esta época del año, la directora puede analizar los datos existentes para determinar, aunque con ciertos riesgos, la cantidad de programas que probablemente se necesitarán. Si se trata del primer año del festival, la directora enfrenta la *incertidumbre*.

En 1992, cuando se fusionaron el Bank of America y el Security Pacific, los expertos pronosticaron que la combinación aplastaría a la competencia. Sin embargo, lo que se consideró algo "cierto" resultó incierto. Como los bancos combinaron sus operaciones, se cerraron más de 450 sucursales. Otros bancos de California, más pequeños, aprovecharon la oportunidad que se les ofrecía y

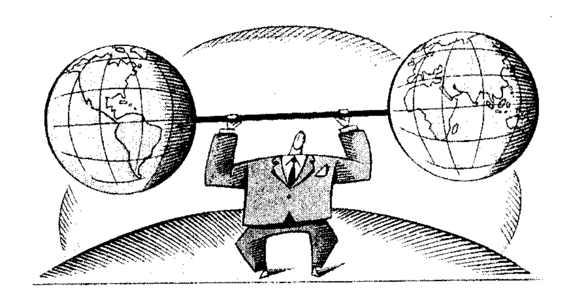




anunciaron mayor seguridad y existencia de sucursales. Por ejemplo, Great Western Bank usó al actor Dennis Weaver en anuncios de televisión diciendo: "Antes había un banco aquí. Un día estaba trabajando y, al siguiente, había desaparecido". El Bank of Fresno, el Redlands Federal y el Sanwa Bank of California se cuentan entre los que han ido atrayendo clientes mediante diversas tácticas. Sanwa, por ejemplo, montó mesas de registro en las aceras del otro lado de la calle de las sucursales que habían cerrado para firmar contratos con clientes nuevos.[24]

incertidumbre:
Situación para tomar decisiones en la que los gerentes enfrentan condiciones externas imprevisibles o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos.

INCERTIDUMBRE. En condiciones de **incertidumbre**, se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes. En primer lugar, los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente, por ejemplo el clima —un factor importante para un festival de tres días que tendrá lugar en instalaciones al aire libre—. En segundo, y de igual importancia, el gerente quizá no tenga acceso a información clave. Si se trata de un festival nuevo, el director probablemente no haya establecido una red con otros directores de festivales que podrían compartir información valiosa sobre los registros de la asistencia probable. Por otra parte, tal vez nadie pueda pronosticar con exactitud los resultados de un nuevo festival de narraciones que tendrá lugar en otoño, cuando muchas familias están ocupadas con otros eventos y actividades escolares.



NORWEST: JUGAR A LA SEGURA CON LOS CRÉDITOS GLOBALES

En Norwest Corporation, con sede en Minneapolis, los gerentes prefieren operar en un campo entre la certidumbre y los riesgos, evitando la incertidumbre. El viejo adagio "quien no arriesga no gana" jamás ha sido sabio en opinión de Lloyd Johnson, presidente y director general. Lloyd Johnson lleva muchos años evitando los riesgos y expandiéndose sólo en los campos de la banca que producen comisiones, sin consumir capital. En 1990, cuando los bancos más importantes de Estados Unidos estaban desesperados por los créditos malos, Norwest registró utilidades sin precedente. Los ingresos aumentaron 37 por ciento, a 281 millones de dólares, produciendo un importante 19.6 por ciento de rendimiento sobre el capital y un 1.06 por ciento de rendimiento sobre los activos. Ese mismo año, los activos de Norwest subieron casi 7 mil millones de dólares. Las reservas de Norwest están al 160 por ciento sobre los préstamos en cartera vencida. ¿Se puede atribuir este éxito a jugarla a la segura? Parecería que así es.

Norwest no ha facilitado un crédito no garantizado al Tercer Mundo desde 1984. Del ingreso de la empresa en 1990, 37 por ciento procedió de fuentes sin riesgos, sin intereses, como comisiones. Por ejemplo, cuando un cliente de Norwest, del campo de la tecnología, solicitó 11 millones de dólares para financiar un crédito comercial con China, la empresa se negó a prestarle un solo centavo. En cambio, Norwest organizó un consorcio de bancos que facilitaron al cliente el capital que requería. Antes habríamos facilitado todo el dinero nosotros, y habríamos ganado unos 170,000 dólares con la transacción —dice Darin Narayana, vicepresidente ejecutivo a cargo de la banca internacional—. En cambio, ganamos 85,000 dólares por comisión, pero sin riesgo.[25] ◆

MODELO RACIONAL PARA TOMAR DECISIONES

modelo racional para tomar decisiones: Proceso de cuatro pasos que ayuda a los administradores a ponderar alternativas y a elegir la alternativa que tiene más probabilidades de éxito.

Los gerentes que ponderan sus opciones y calculan los niveles óptimos de riesgo están usando el **modelo racional para tomar decisiones**.[26] Este modelo resulta muy útil para tomar decisiones no programadas; sirve a los gerentes para ir más allá de un *razonamiento a priori*, es decir, de la suposición de que existe una solución evidente que sólo está en espera de que alguien la encuentre.[27]

Ninguno de los enfoques para tomar decisiones puede garantizar que un gerente tomará siempre la decisión acertada. Empero, los gerentes que recurren a un enfoque racional, inteligente y sistemático tienen más probabilidades de encontrar soluciones de gran calidad que otros gerentes. Esta idea ha guiado a los gerentes durante muchos años. Es un artículo de fe que tiene sus orígenes en los enfoques adoptados en la administración por Henry Ford, Henri Fayol y Chester Barnard (véase el capítulo 2).

El proceso básico de las decisiones racionales entraña las cuatro etapas que aparecen en la figura 9-2 y se explican en las siguientes secciones.[28]

ETAPA 1: INVESTIGAR LA SITUACIÓN

Una buena investigación cubre tres aspectos: la definición del problema, el diagnóstico y la identificación de objetivos.

FIGURA 9-2 El proceso racional para la toma de decisiones

1. INVESTIGAR LA SITUACIÓN
- Definir el problema
- Diagosticar las causas
- Identificar los objetivos de la decisión

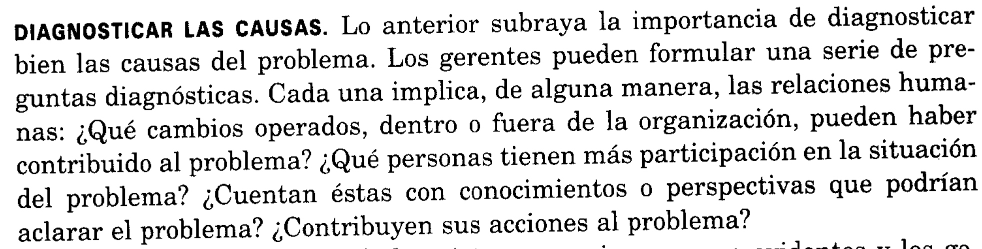
2. DESARROLLAR ALTERNATIVAS
- Buscar alternativas creativas
- No evaluar todavía

3. EVALUAR ALTERNATIVAS Y ELEGIR LA MEJOR DISPONIBLE
- Evaluar las alternativas
- Elegir la mejor alternativa

4. INVESTIGAR LA SITUACIÓN
- Definir el problema
- Diagosticar las causas
- Identificar los objetivos de la decisión

DEFINIR EL PROBLEMA. La confusión para definir un problema se presenta, en parte, debido a que los hechos o los aspectos que captan la atención del administrador podrían ser síntoma de otra dificultad más fundamental o generalizada. El gerente quizá se preocupe por el aumento de renuncias de los empleados, aunque éste no sería un problema a no ser que interfiera con la consecución de los objetivos de la organización. Si las personas que renuncian son personas que rinden relativamente poco y si no hay problema para encontrar sustitutos más calificados, las renuncias podrían presentar una oportunidad, en lugar de un problema. Así pues, resolver el problema de esta rotación debería ser lo último que hiciera el gerente. Definir el problema en términos de los objetivos de la organización que están siendo bloqueados ayuda a no confundir los síntomas con los problemas.




DIAGNOSTICAR LAS CAUSAS. Lo anterior subraya la importancia de diagnosticar bien las causas del problema. Los gerentes pueden formular una serie de preguntas diagnósticas. Cada una implica, de alguna manera, las relaciones humanas: ¿Qué cambios operados, dentro o fuera de la organización, pueden haber contribuido al problema? ¿Qué personas tienen más participación en la situación del problema? ¿Cuentan éstas con conocimientos o perspectivas que podrían aclarar el problema? ¿Contribuyen sus acciones al problema?

Las causas, a diferencia de los síntomas, casi nunca son evidentes y los gerentes, en ocasiones, tienen que recurrir a la intuición para identificarlas. Diferentes personas, cuya visión de la situación inevitablemente está influida por su experiencia y su responsabilidad, pueden percibir diferentes causas para un mismo problema. Al gerente corresponde poner todas las piezas juntas y encontrar un panorama lo más claro posible.



Fred Ruiz, fundador y director general ejecutivo de Ruiz Foods, empresa dedicada a la comida mexicana, con sede en California, sabía que una causa del problema para emplear a trabajadores inmigrantes era el obstáculo del idioma. Su solución: ofrecer clases para que aprendieran inglés, como parte de un panorama mayor de su preocupación por los empleados y el desarrollo de los empleados.

Ruiz inició su pequeña empresa familiar con las recetas de su madre, su refrigerador y su batidora, además de un pequeño horno comercial que él mismo construyó. Ruiz trata de que su negocio familiar se convierta en un modelo mexicano-americano para sus empleados, otros negocios propiedad de minorías y la comunidad. A partir del concepto de la *familia*, la empresa fomenta decididamente el reclutamiento y la contratación de miembros de una familia; tanto de la familia Ruiz como de las familias de los empleados. Las clases de inglés (80 por ciento de los empleados hablan español) sólo son parte de la capacitación que se ofrece a los empleados de Ruiz, que siempre reciben aliento para su desarrollo personal y profesional. La capacitación en matemáticas, computación y administración no sólo ha beneficiado a los empleados, sino que ha ayudado a Ruiz Foods a llevar las ventas a más del triple.[29]

IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS DE LA DECISIÓN. Cuando se ha identificado el problema y se han diagnosticado sus causas, el siguiente paso consiste en decidir cuál sería una solución efectiva. La mayor parte de los problemas constan de varios elementos y es poco probable que el gerente encuentre una solución que sirva para todos ellos.

Si una solución permite que los gerentes alcancen los objetivos de la organización, tendrá éxito. No obstante, podrían venir al caso objetivos más ambiciosos. El problema inmediato podría estar indicando dificultades futuras que el gerente podría evitar si tomara medidas desde el principio. Además, el problema puede ofrecer una oportunidad para mejorar el desempeño organizacional, en lugar de sólo restaurarlo.

Cabe señalar que lo importante de los tres aspectos de la investigación de un problema es ¡la educación del gerente en cuanto al mundo, a la vez que su imaginación!

ETAPA 2: DESARROLLAR ALTERNATIVAS

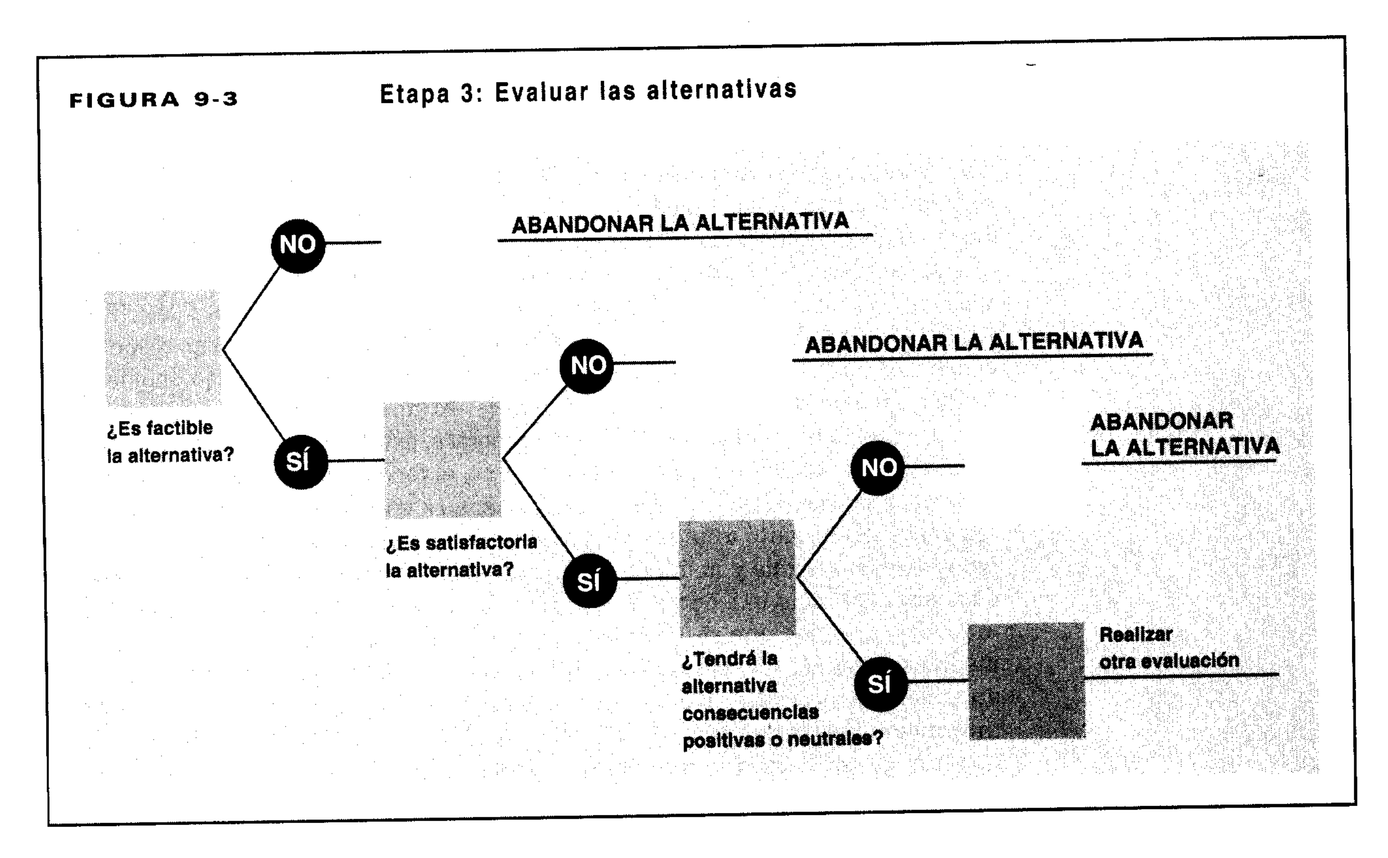
Esta etapa puede resultar razonablemente sencilla en el caso de la mayor parte de las decisiones programadas, pero no tan sencilla tratándose de decisiones complejas, no programadas, sobre todo si existen limitaciones de tiempo. Con mucha frecuencia la tentación de aceptar la primera alternativa viable impide a los gerentes encontrar la *mejor* solución para sus problemas. Para evitarlo, no se debe tomar ninguna decisión importante mientras no se hayan encontrado varias alternativas. Algunos gerentes, a efecto de aumentar su creatividad al respecto, acuden a las sesiones de **lluvia de ideas**, sea en forma individual o en grupo, en las que los participantes proponen alternativas, de manera espontánea, incluso aunque parezcan ilógicas o fantásticas.

lluvia de ideas: Técnica para tomar decisiones y resolver problemas con la que una persona o los miembros de un grupo tratan de mejorar la creatividad proponiendo alternativas en forma espontánea, sin preocuparse por la realidad ni la tradición.

ETAPA 3: EVALUAR LAS ALTERNATIVAS Y ELEGIR LA MEJOR ENTRE LAS DISPONIBLES

Cuando los gerentes cuentan con una serie de alternativas, tendrán que evaluar cada una de ellas con base en tres preguntas clave (véase la figura 9.3).

1. ¿ES VIABLE ESTA ALTERNATIVA? ¿Cuenta la organización con el dinero y los recursos necesarios para llevar a cabo la alternativa? Cambiar todo el equipo viejo



quizá sea la solución ideal, pero no es factible si la empresa está a punto de quebrar. ¿Satisface la alternativa todas las obligaciones jurídicas y éticas de la organización? Por ejemplo, cerrar una fábrica para recortar costos entraña una compleja maraña de obligaciones jurídicas y éticas para los trabajadores despedidos. ¿Es razonable la alternativa, dada la estrategia y las políticas internas de la organización? Cualquier solución sólo será tan efectiva como el apoyo que consiga dentro de la organización. Por tanto, para evaluar una alternativa, los gerentes deben tratar de adelantarse a lo que ocurriría si los empleados no dieran su apoyo y la aplicaran plenamente.

2. ¿REPRESENTA LA ALTERNATIVA UNA SOLUCIÓN SATISFACTORIA? Para contestar, los gerentes tienen que pensar en otras dos preguntas. En primer lugar, ¿satisface la alternativa los objetivos de la decisión? En segundo, ¿tiene la alternativa una probabilidad aceptable de tener éxito? (Se presupone que la probabilidad se puede calcular; claro está que en condiciones de incertidumbre esto sería muy difícil o imposible.) Los gerentes también deben estar conscientes de que la definición de "aceptable" puede variar de una organización a otra y de una persona a otra, dependiendo de la cultura de la organización y de cuánto riesgo toleren las partes involucradas en la decisión.

3. ¿CUÁLES SON LAS POSIBLES CONSECUENCIAS PARA EL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN? Como una organización es un sistema de partes interrelacionadas y opera entre otros sistemas, los gerentes deben tratar de anticipar cómo el cambio en un área afectará a otras áreas, tanto en el presente como en el futuro. Por ejemplo, recortar la investigación y el desarrollo podría significar un ahorro de dinero a corto plazo, pero podría afectar a la organización a la larga. Si la decisión puede afectar al personal de otros departamentos, también se debe consultar a estas personas.[30] Los competidores también se pueden ver afectados por la decisión y sus reacciones se tienen que tomar en cuenta. ¿Es probable que los competidores respondan a una estrategia de comercialización o a un producto nuevo? Las alternativas con consecuencias negativas se deben eliminar y las alternativas

con consecuencias positivas, por regla general, serán preferibles a las que sólo producen consecuencias neutrales.

Los administradores de J.B. Hunt Transport Services derivaron gran provecho de estudiar así una situación problemática. "Por dondequiera que uno vaya existen oportunidades colgando, como grandes frutos maduros", dice Johnnie Bryan Hunt, fundador de la empresa. Los ejecutivos de J.B. Hunt Transport quizás empiecen diciendo: "Había un problema en...", y a medio camino corriegen y dicen: "No, encontramos una *oportunidad* para nosotros porque..." Y J.B. no se limita a las palabras.[31] A finales de los años ochenta, Hunt Transport resentía las consecuencias del aumento del costo de los combustibles y la mano de obra y de la disminución de las tarifas para la carga. Al mismo tiempo, los ferrocarriles, importante rival en el campo de los transportes, estaban respondiendo más a las demandas de los clientes. Entonces, en 1989, el ferrocarril de Santa Fe se dirigió a Hunt, proponiéndole que unieran fuerzas para transportar mercancía por ciertas rutas. Hunt saltó ante la oportunidad de fusionar los trenes, con costos más bajos de combustible y mano de obra, y los servicios más confiables y veloces que sus camiones, convirtiendo a la empresa en una de las primeras compañías camioneras grandes que se unieran a los ferrocarriles para los embarques intermodales. Después de este contrato inicial con Santa Fe, Hunt unió su fuerza con otros seis ferrocarriles importantes. Los resultados fueron positivos. La división intermodal de Hunt ganó 160 millones de dólares en 1992; Kirk Thompson, el director general, calculó que éstos representarían la mitad de las actividades para 1995.

ETAPA 4: IMPLANTAR LA DECISIÓN Y MONITOREARLA

Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, los gerentes pueden hacer planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar al llevarla a la práctica.[32] La aplicación de la decisión no sólo se limita a girar las órdenes adecuadas. Se deben conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades. Los gerentes establecen presupuestos y calendarios para las acciones que han decidido poner en práctica, las cuales les permiten medir el avance en términos concretos. A continuación, asignan la responsabilidad de las tareas específicas interesadas. Asimismo, establecen un procedimiento para los informes sobre el avance y se preparan para aplicar correcciones, en caso de que surgieran otros problemas. Los presupuestos, programas e informes del avance son esenciales en el desempeño de la función administrativa del control.

Los riesgos potenciales y las incertidumbres que se han identificado en las etapas anteriores para la evaluación de las alternativas no se deben olvidar. Los humanos tienden a olvidar los riesgos y las incertidumbres posibles después de haber tomado una decisión. Los gerentes pueden contrarrestar esta falla tomando tiempo extra, conscientemente, para volver a analizar sus decisiones a estas alturas, así como para elaborar planes detallados a fin de enfrentar dichos riesgos e incertidumbres.

Cuando los gerentes han tomado cualesquiera de los pasos para enfrentar las posibles consecuencias adversas, se puede empezar con la implantación real. En última instancia, una decisión (o solución) no puede ser mejor que las medidas que se toman para convertirla en realidad. Un error frecuente de los gerentes es suponer que cuando han tomado una decisión, la acción al respecto se dará en forma automática. Incluso aunque una decisión sea buena, si los demás no están dispuestos o no pueden ponerla en práctica, entonces la decisión no servirá de nada.

Cap. 3, p. 68

Las acciones tomadas para implantar la decisión deben estar sujetas a monitoreo. ¿Están saliendo las cosas conforme al plan? ¿Qué está pasando en el ambiente externo y en el interno como consecuencia de la decisión? ¿Se ajustan a las

DE UN ORIGEN HUMILDE

La organización Nike nació de una idea que Philip Knight desarrolló en un ensayo que escribió en la escuela en 1962, cuando estudiaba para obtener el grado de maestría en administración en Stanford. En 1964, Knight y Bill Bowerman, su entrenador de pista y campo en la Universidad de Oregon, constituyeron una compañía de calzado deportivo llamada Blue Ribbon Sports, para evocar una imagen de triunfo. Ese año, vendieron 1,300 pares de zapatos para carreras, que llevaban en la cajuela de un auto, para competencias locales. Mientras tanto, Knight también trabajó como contador público y como profesor de contabilidad hasta 1969, cuando decidió dedicarse de tiempo completo a Blue Ribbon Sports. Después, en 1972, Blue Ribbon Sports se convirtió en Nike, debiendo su nombre a la mitológica diosa del triunfo.

Entre 1972 y 1990, Nike registró un crecimiento impresionante. Las ventas de 1972 sumaron 2 millones de dólares. Para 1982, las ventas llegaron a 694 millones de dólares, con una tasa promedio anual de crecimiento de 82 por ciento. En 1990, las ventas llegaron a 2 mil millones de dólares, y parte del crecimiento fenomenal se debió a la recomendación de Michael Jordan. Sin embargo, incluso antes de que Jordan asombrara al mundo deportivo al anunciar su retiro, Knight y sus gerentes tenían motivos para estar atentos a oportunidades para el futuro. Después de todo, sabían que aunque su talento fuera único, Jordan no jugaría baloncesto profesional toda la vida.



NIKE TOWN, CHICAGO. ¿Cómo se maneja el reto cuando el punto focal de la superestrella de las actividades de la mercadotecnia abandona la cancha?

Una empresa nueva fue el concepto "Nike Town". Un "Nike Town" era, en parte, un museo deportivo, en parte tienda y, en parte, parque de diversiones, y su propósito era celebrar la imagen del producto Nike, lleno de "energía, juventud y vitalidad". Los Nike Town proyectan comerciales en tercera dimensión, cuentan con gigantescas peceras con peces tropicales y canchas de baloncesto. Al principio Nike construyó dos Nike Town, una en Portland, Oregon, y otra en Chicago, Illinois, pero estaba proyectando erigir más en todo el mundo.

—Es parte de todo un programa para crear imagen —dice David Manfredi, socio de Elkus/Manfredi Ltd., la empresa de Boston que diseñó una tienda parecida para Sony—. Se trata de una oportunidad para tener el control directo de la forma en que se presenta la empresa ante el mundo.[33]

En este caso, la idea era concentrarse en la imagen y no en el costo; la mercancía no tenía descuento alguno. Cuando Nike Town de Chicago abrió sus puertas, atraía a 5,000 clientes por semana, que gastaban alrededor de 50 dólares cada uno.

Los gerentes de Nike, con el propósito de seguir el ritmo de los cambios del mercado, ya han empezado a diversificarse. En 1992, Nike abrió tiendas detallistas donde se vende ropa, calzado y complementos de Nike. Los gerentes atribuyen el incremento de 100 millones de dólares de las utilidades brutas de 1992 a su división de ventas al detalle, que maneja 30 tiendas propiedad de Nike con mercancía de fábrica y dos tiendas Nike Town. Todo esto dista mucho del origen humilde de la empresa que vendía zapatos transportados en la cajuela de un auto. Las tiendas fomentan el crecimiento del negocio de la ropa de Nike, que está registrando un crecimiento mucho más rápido que el del negocio del calzado deportivo. →

expectativas los resultados que están teniendo las personas? ¿Cómo está respondiendo la competencia? Para los gerentes, la toma de decisiones es un proceso continuo, así como el reto continuo de tratar con otros seres humanos, con el

tiempo. En el caso de Nike, después de elegir a Michael Jordan como su vocero, Knight tenía motivos para observar los patrones de ventas de los Air Jordan muy de cerca en 1984 y 1985. Como muchos gerentes trataban de conseguir la recomendación de estrellas de la ANB, los productos Nike eran vulnerables a la competencia de los productos Reebok.

EL MODELO RACIONAL EN SU PERSPECTIVA

racionalidad limitada: La idea según la cual los administradores toman la mayor cantidad de decisiones lógicas que pueden, constreñidos por una información y capacidad limitadas.

conformarse: Técnica para tomar decisiones con la que los gerentes aceptan la primera decisión satisfactoria que encuentran.

principios heurísticos: Método para tomar decisiones que sigue lineamientos empíricos, usando reglas prácticas para encontrar soluciones o respuestas.

El modelo racional despierta la imagen de que la persona que toma decisiones es igual que una supercalculadora. Sin embargo, es sabido que los gerentes deben tomar decisiones dentro de estrechos límites de tiempo y con menos información de la que les gustaría tener. Con los años, han surgido tres conceptos que le ayudan a los gerentes a colocar la toma de decisiones en su perspectiva: la racionalidad limitada, el conformismo, la heurística y los prejuicios. Estos conceptos no son buenos ni malos en sí. Por el contrario, nos sirven para recordar que, como humanos, estamos sujetos a límites cuando aplicamos la mente para enfrentarnos al mundo.

RACIONALIDAD LIMITADA Y CONFORMISMO

Al tratar de describir los factores que afectan la toma de decisiones, Herbert Simon, entre otros, ha propuesto una teoría de la **racionalidad limitada**. Esta teoría señala que las personas que toman decisiones se deben enfrentar a información inadecuada respecto a la naturaleza de un problema y sus posibles soluciones, la carencia de tiempo y dinero para reunir información más completa, la incapacidad para recordar grandes cantidades de información y los límites de su propia inteligencia.

En lugar de buscar la decisión ideal o perfecta, los gerentes con frecuencia se conforman con aquella que servirá *adecuadamente* para sus propósitos. En términos de Simon, quedan **conformes**, es decir aceptan la primera decisión satisfactoria que encuentran, en lugar de extenderse al *máximo* o de buscar hasta encontrar la mejor decisión posible.[34] La persona eficaz para tomar decisiones aprende a quedar satisfecha teniendo en mente una idea clara de las metas de la organización.



UN RECUERDO VIVIDO. Según el principio heurístico de la disponibilidad, alguien que ha experimentado directamente un hecho vivido, como un incendio, probablemente tendrá el recuerdo muy a la mano y será muy sensible a la posibilidad de incendios en casos futuros.

HEURÍSTICA

Investigaciones realizadas por Amos Tversky y Daniel Kahneman han ampliado los conceptos de Simon en cuanto a la racionalidad limitada. Han demostrado que las personas dependen de **principios heurísticos**, o reglas prácticas, para simplificar la toma de decisiones.[35] Por ejemplo, los ejecutivos que conceden créditos, quizá seleccionen las solicitudes de hipotecas presuponiendo que las personas sólo se pueden dar el lujo de gastar para vivienda el 35 por ciento de sus ingresos. Cuando los humanos toman decisiones, tres elementos heurísticos se presentan una y otra vez.[36] Se trata de guías cognoscitivas generales que la gente usa de manera intuitiva.

DISPONIBILIDAD. En ocasiones, las personas juzgan la probabilidad de un hecho comparándolo con sus recuerdos. En principio, es más fácil recordar hechos que ocurren con frecuencia. Por tanto, los hechos que están más "disponibles" en la memoria, presuntamente, tendrán más probabilidades de ocurrir en el futuro.

Este supuesto se basa en la experiencia de toda una existencia y, al parecer, resulta bastante razonable. Sin embargo, la memoria humana también se ve afectada por cuán *recientemente* ha ocurrido el hecho y cuán *vívida* fue la experiencia. Por tanto, un gerente de riesgos que, en fecha reciente se ha visto afectado por una inundación, probablemente concederá demasiada importancia a las inundaciones, y la frecuencia con la que se presentan, la próxima vez que compre un seguro.

REPRESENTATIVIDAD. Las personas también tienden a determinar la probabilidad de un hecho tratando de equipararlo con una categoría existente. Por ejemplo, los empleadores quizá recurran a estereotipos sexuales, raciales o étnicos para pronosticar los resultados del candidato a un puesto. De igual manera, los gerentes de producto podrían pronosticar el desempeño de un producto nuevo relacionándolo con otros productos que tienen antecedentes probados. De hecho, sin embargo, cada persona o producto es una mercancía nueva y no sólo el representante de un grupo y así se deberá juzgar.

ANCLAS Y AJUSTES. Las personas no sacan sus decisiones de la nada. Por regla general, parten de un valor inicial o "ancla" y después ajustan ese valor para llegar a una decisión final. Por ejemplo, las decisiones salariales se calculan, por lo normal, suponiendo que el salario del año anterior es el valor inicial al cual se le debe aplicar un ajuste. Por desgracia, el depender mucho del factor único del valor inicial tiende a opacar otros criterios importantes. Además, diferentes valores iniciales desembocan en diferentes decisiones.

teoría de juegos: El estudio de las personas que hacen elecciones interdependientes.

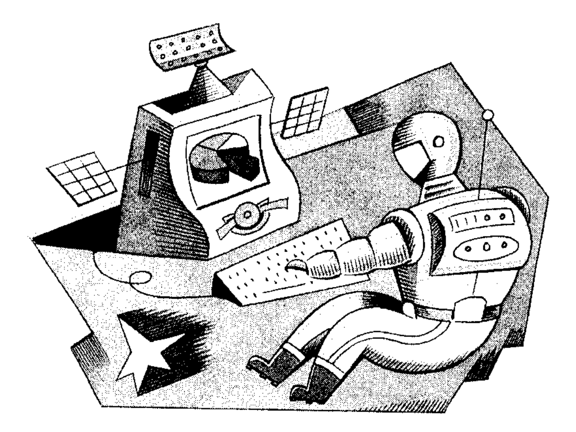
teoría del caos: El estudio de patrones dinámicos dentro de los sistemas sociales amplios.

Al extender la línea de productos de Nike, de calzado para otro tipo de equipo deportivo, los gerentes de Nike recurren a la heurística de que los deportistas serán atraídos por el nombre y el logo de Nike. Asimismo, suponen que los clientes elegirán productos Nike basándose en la heurística; por motivos de disponibilidad (*"Recuerdo los anuncios de Nike"*), de representatividad (*"Nike vende calzado, así que seguramente sabrá algo de calcetines y camisas"*) y de anclas (*"En cierta ocasión, tuve unos Nike que salieron muy buenos"*).

CÓMO DECIDIR QUIÉN DECIDE

El modelo racional no ofrece una guía para saber quién debe tomar la decisión y, con frecuencia, la primera decisión que debe tomar el gerente es ¿quién decidirá? Esta decisión puede ser muy complicada. Cuando una serie de personas se verán afectadas por la decisión —como suele ocurrir—, el proceso para tomar la decisión deberá estar dirigido por la prospectiva de que ellas acepten la decisión.

Por tradición, la responsabilidad última de la toma de decisiones corresponde a los gerentes. Empero, este enfoque no siempre es acertado. Incluso una decisión gerencial, bien concebida, puede fracasar si el gerente no puede convencer a los demás de que la ejecuten en forma voluntaria. Además, en ocasiones, los demás tienen razones magníficas para oponerse a la decisión; quizá tengan conocimiento de alternativas o factores relevantes que no fueron considerados en el análisis original. Por otra parte, los empleados pueden implantar una decisión, con lealtad, incluso aunque no estén de acuerdo con ella, y obtener malos resultados porque la decisión es mala. Por tanto, es cada vez mayor la cantidad de empleados que toman parte en el proceso de la toma de decisiones. Este aspecto de la toma de decisiones es tan importante que se le dedicará un capítulo entero (véase el capítulo 13: Poder y distribución de autoridad).



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

DECISIONES ADAPTATIVAS

La toma racional de decisiones se fundamenta en la idea de que los gerentes pueden convertir una complicada maraña de hechos, supuestos, objetivos y suposiciones probables en una decisión clara para que el personal de la organización pueda actuar. Existe una sólida creencia de que las capacidades mentales de los gerentes pueden influir en todo eso. Por tanto, la toma de decisiones representa un esfuerzo por ejercer control en el destino de la organización. Éste ha sido un postulado distintivo de la administración durante más de 100 años.

En fecha reciente, la creencia ha encontrado reticencias. El enfoque adaptativo para la toma de decisiones ha ido surgiendo, cada vez más, como una forma de concebir lo que pueden lograr los gerentes y lo que no pueden esperar. Este enfoque adaptativo gira en torno al supuesto de que el vínculo entre los actos de la organización (resultado de una decisión) y las consecuencias de esos actos son mucho más confusos y mucho más imprevisibles de lo que suponen las personas que toman decisiones racionales. Según el enfoque adaptativo, los resultados de una decisión se *producen en forma conjunta* por lo que hace la organización y lo que están haciendo otras organizaciones al mismo tiempo.

Un ejemplo clásico de un resultado producido en forma mancomunada se ha venido presentando en años recientes en la industria de las líneas aéreas para pasajeros en Estados Unidos. Las líneas aéreas, con frecuencia, vuelan aviones relativamente vacíos. Empero, las líneas aéreas tienen que pagar costosos aviones jets y una gran cantidad de empleados muy capacitados, estén llenos los vuelos o no. Así, en el caso de una línea aérea cualquiera, podría ser racional reducir las tarifas aéreas para convencer a más pasajeros de que vuelen por esa línea. No obstante, lo ocurrido en la primavera de 1992 fue que los gerentes de varias líneas aéreas importantes —entre ellas, American, United, Delta y Northwest— decidieron bajar sus tarifas al mismo tiempo. Sin embargo, la cantidad total de pasajeros que volaban no aumentó lo suficiente como para compensar los ingresos que no se obtuvieron debido a la reducción de las tarifas. El resultado conjunto de estas decisiones independientes, tomadas de forma racional, en cada una de las empresas, fue una "guerra de precios", ¡en la que todas las líneas aéreas registraron pérdidas económicas![37]

Dos versiones del enfoque adaptativo para la toma de decisiones son la teoría de juegos y la teoría del caos.

La *teoría de juegos* es el estudio de las personas que toman decisiones interdependientes. Un *juego* es una situación que entraña, cuando menos, a dos personas y en la cual cada una de ellas hace elecciones basadas, en parte, en lo que espera que los demás hagan. La teoría de juegos subraya el papel explícito de las relaciones humanas y sus interacciones en las decisiones.[38]

Los juegos se usaron por primera vez para crear armamento nuclear después de la Segunda Guerra Mundial. En la actualidad, la teoría de juegos se usa para decisiones en los negocios como los precios para enfrentar la competencia.[39] Todo el tiempo estamos jugando juegos. Dos personas "juegan" un juego cuando se encuentran en una puerta giratoria al mismo tiempo, o cuando una está manejando un auto en una vía rápida y la otra intenta entrar al flujo de tránsito.[40] Para entender la toma de decisiones, el punto central es que, en un juego, el resultado se produce de manera conjunta. O pasamos por la puerta giratoria o nos demoramos porque uno hace una cosa y otro hace otra.

Por tanto, la perspectiva de la teoría de juegos requiere que se suponga que el proceso de la toma de decisiones es cuestión de dos personas que toman una decisión y se adaptan a la presencia de la otra al mismo tiempo. Las dos pueden decidir de manera racional, pero también adaptándose. Esto precisamente es lo que se acaba de describir en el caso de la industria de las líneas aéreas de Estados Unidos.

La *teoría del caos* es el estudio de los patrones dinámicos de sistemas sociales grandes.[41] Por tanto, la teoría del caos es descendiente de la teoría de los sistemas. Los teóricos del caos prestan mucha atención a la *turbulencia* de un sistema. En condiciones de turbulencia,

el futuro no sólo es del todo imprevisible, sino que es probable que las circunstancias presentes también sean inestables. De tal suerte, la turbulencia difiere de la certidumbre, los riesgos y la incertidumbre, que son condiciones comparativamente estables mediante las cuales los gerentes pueden, cuando menos, elegir un objetivo alcanzable.

Ralph Stacey sostiene que el caos es un patrón compuesto por tres estados: el equilibrio, el desequilibrio y la inestabilidad limitada.[42] La tarea de la persona que toma la decisión es lograr que la organización se mantenga en el tercer estado, porque ahí es donde las organizaciones pueden innovar. La toma de decisiones se convierte en un proceso continuo de *adaptación* a fuerzas en gran medida fuera del control de la persona que toma la decisión. Es como surfear en una ola gigantesca en Diamond Head, una ola que jamás llega a la playa.

RESUMEN

1. **Relacione la toma de decisiones con la idea de que los gerentes manejan el tiempo y las relaciones humanas.**
   La toma de decisiones —el proceso de identificar y elegir un curso de acción para atacar un problema o aprovechar una oportunidad— forma parte importante de la tarea del gerente. Los gerentes se basan en resultados pasados, circunstancias presentes y expectativas futuras cuando toman una decisión. Además, cuando los gerentes proyectan las posibles consecuencias de sus decisiones, deben estar conscientes de que las decisiones de otras personas pueden contraponerse o interactuar con las suyas.

2. **Considere la toma de decisiones como un complejo problema de psicología para entender el mundo propio.**
   Existen cuatro situaciones informales e intuitivas que suelen alertar a los gerentes sobre la existencia de un problema: las desviaciones del desempeño a partir de experiencias pasadas; las desviaciones del desempeño con relación a un plan; la manifestación de insatisfacción por parte de otros; o el desempeño de los competidores que desafía a la organización. El hecho de que los gerentes reconozcan que una situación es un problema o no dependerá de su umbral para reconocer problemas, el cual está determinado por su comprensión de las metas, planes y normas de desempeño aceptables, así como por sus valores y antecedentes personales. Ningún gerente puede resolver todos los problemas. En cambio, los gerentes tienen que aprender a establecer prioridades para decidir qué decisiones manejar y cuáles deben delegar a empleados de niveles subordinados o referir a gerentes de puestos más altos.

3. **Señale la diferencia entre las decisiones programadas y las decisiones no programadas.**
   Se puede hablar de decisiones programadas y no programadas. Las decisiones programadas implican cuestiones rutinarias y se pueden manejar por medio de políticas, procedimientos y reglas, escritas o no escritas. Las decisiones no programadas implican problemas poco frecuentes o excepcionales. Como la mayor parte de las decisiones implican algún elemento futuro, los gerentes deben tener habilidad para analizar la certidumbre, los riesgos o la incertidumbre de cada situación. En condiciones de certidumbre, los gerentes pueden pronosticar los resultados de cada alternativa. En condiciones de riesgo, se puede pronosticar el resultado probable de cada alternativa. En condiciones de incertidumbre, no se pueden pronosticar los resultados probables.

CONCLUSIÓN

CAMBIO DE ENFOQUE: LAS MUJERES ENTRAN AL JUEGO

En 1993, los gerentes expandieron su estrategia de comercialización dirigiéndose a públicos en crecimiento, como las mujeres. En unión de Conde Nast Publications, con sede en Nueva York, Nike ha presentado eventos en las tiendas, llamados "diálogos" que han tenido lugar en las tiendas más importantes de todo el país. Los eventos "diálogo" incluyen desfiles de modas de ropa deportiva de Nike y presentan a oradores motivacionales como Liz Downing, la campeona del biatlón, y Priscilla Welsh, la corredora de maratón. Estos esfuerzos pretenden incrementar más las ventas de Nike para mujeres, que ya habían aumentado 25 por ciento en 1990 y 1991 y 28 por ciento en 1992.

La comercialización dirigida a las mujeres refleja que la gerencia de Nike ha entendido que el mercado está cambiando y que deben reconsiderar y expandir sus estrategias. Según Nancy Woodhull, presidente de Nancy Woodhull & Associates, compañía con sede en Washington, D.C. que se especializa en ayudar a las organizaciones a entender a las consumidoras:

—Estas campañas [como la de Nike] funcionan porque hay que ligarse a las mujeres en un sentido emocional, independientemente del tipo de producto que se venda o del tipo de programa que se vaya a lanzar.[43]

La decisión de enfocarse en las mujeres no es fortuita. El obtener apoyo para esta estrategia nueva requirió gran esfuerzo, sobre todo por parte de Kate Bednarski, entonces directora de comercialización para mujeres, que formaba parte de un equipo que trabajaba para incrementar la parte de Nike en el mercado del calzado deportivo femenino. Algunos gerentes estaban preocupados porque esta medida podría canibalizar las ventas del mercado masculino. Según Bednarski, "muchos temían que el crecimiento de los negocios femeninos, de alguna manera, socavara la imagen de la empresa y disminuyera su atractivo para los hombres".[44]

Cuando Nike estuvo convencida de que existía un mercado viable, sin embargo, el equipo de mujeres empezó a trabajar. A lo largo de muchas horas de lluvia de ideas, el equipo, con el tiempo, llegó a una serie de anuncios que presentaban a las mujeres como seres capaces y fuertes.

—Abordan el tema de cómo se siente que siempre le digan a una que no puede hacer algo por el solo hecho de ser mujer —explica Bednarski.[45]

La respuesta inmediata dentro de la compañía no fue particularmente favorable. No obstante, el equipo de publicidad convenció a la gerencia de que, tomando en cuenta lo bajo de la inversión inicial, cuando menos valía la pena intentar la campaña. La campaña representaba un distanciamiento de la exitosa estrategia de Nike de vincular sus productos con estrellas como Michael Jordan. Sin embargo, Bednarski y su equipo, gracias a su perseverancia y creatividad, lograron convencer a sus supervisores de que corrieran el riesgo.

El equipo femenino de comercialización y publicidad, sus supervisores y sus "competidores" dentro de la organización de Nike están todos participando dentro del contexto de las decisiones que están tomando unos y otros. Según la teoría de juegos, la decisión de proseguir con el diálogo es el resultado conjunto de sus decisiones individuales. Por otra parte, la decisión que resulta está siendo desempeñada en un mundo donde están operando las fuerzas de la turbulencia. El retiro de Jordan es una manifestación. Según la teoría del caos, los administradores de Nike se tienen que ver como personas que se adaptan, y se adaptan un poco más. Conforme pasan de algo que parece relativamente estable —Air Jordan y ahora, Diálogos— a lo que parece relativamente inestable —la vida después de los Air Jordans—harán bien en entender cómo se conforman y su propia heurística y prejucios. La toma de decisiones moderna se ha convertido en esto.

4. Explique el proceso racional para tomar decisiones.

El modelo racional para tomar decisiones (y resolver problemas) supone que las decisiones más eficaces son resultado de un proceso de cuatro pasos, seguido por los administradores, que consiste en investigar la situación, desarrollar alternativas, evaluar las alternativas y elegir la mejor y,

después, implantar la decisión y darle seguimiento. El modelo racional tiene un largo historial en el ejercicio de la administración y los estudios de administración.

5. **Coloque la toma de decisiones racionales en perspectiva como proceso afectado por la racionalidad limitada, el conformismo y la heurística.**
   La cantidad de información que puede manejar la mente humana es limitada y, con frecuencia, los humanos deben tomar decisiones sujetos a una presión considerable por falta de tiempo. Los conceptos de la racionalidad limitada, el conformismo y la heurística colocan a estas limitaciones en su perspectiva. Con estas ideas, los gerentes pueden entender mejor la toma racional de decisiones.

6. **Explique cómo la teoría de juegos y la teoría del caos describen el contexto más amplio dentro del cual deciden los gerentes.**
   Dos enfoques recientes para tomar decisiones subrayan que las personas que toman la decisión se deben adaptar a lo que están haciendo, al mismo tiempo, otras personas que están tomando decisiones. La teoría de juegos y la teoría del caos hablan de la toma de decisiones como algo que ocurre dentro de relaciones en las que las diversas personas que toman decisiones producen, en forma conjunta, resultados que no siempre fueron su intención.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuál es la diferencia principal que existe entre detectar un problema y detectar una oportunidad?
2. ¿Cuáles son las cuatro situaciones que suelen altertar a los gerentes de que existe un problema?
3. ¿Qué factores afectan el umbral del gerente para reconocer problemas?
4. ¿Qué preguntas pueden hacer los gerentes para establecer las prioridades de la toma de decisiones?
5. Compare las decisiones programadas y las no programadas y ofrezca un ejemplo de cada una.
6. Explique, con ejemplos de su propia existencia, las diferencias entre tomar decisiones en condiciones de certidumbre, de riesgo y de incertidumbre.
7. Describa las cuatro etapas básicas del modelo racional para tomar decisiones y resolver problemas.
8. ¿Cuándo entran a las decisiones que usted toma, para bien, la racionalidad limitada, el conformismo y la heurística? ¿Para mal?
9. ¿Ofrezca algunos ejemplos de la política del mundo moderno que se puedan explicar en razón de la teoría de juegos o de la teoría del caos?

TÉRMINOS CLAVE

Toma de decisiones
Problema
Oportunidad
Método de investigación dialéctica
Decisiones programadas
Decisiones no programadas
Certidumbre
Riesgo
Probabilidad
Incertidumbre
Modelo racional para tomar decisiones
Lluvia de ideas
Racionalidad limitada
Conformarse
Principios heurísticos
Teoría de juegos y caos

NUEVA IMAGEN DE BLOCKBUSTER[46]

En el otoño de 1993, H. Wayne Huizenga, presidente del consejo de Blockbuster, enfrentaba una serie de difíciles decisiones respecto al futuro de la empresa. ¿Debería reducir el ritmo de la diversificación de la compañía? ¿Era demasiado difuso su enfoque? Un año antes, en 1992, Blockbuster era sólo un gigante que rentaba videos. Sin embargo, los pasos dados en los meses pasados habían colocado a Blockbuster en el camino a convertirse en una empresa completa del ramo del entretenimiento. Sin embargo, los pasos dados también tuvieron sus tropiezos, y las críticas contra las decisiones de Huizenga se multiplicaban. Hacia finales de 1993, Huizenga tenía muchos motivos para pensar en la posibilidad de reconsiderar lo que quería para la empresa.

Blockbuster se inició en 1985 con una tienda. En tres años, había 415 tiendas en Estados Unidos. Para octubre de 1993 había más de 3,200 tiendas en 10 países del mundo. En pocas palabras, Blockbuster ha sido todo un éxito.

Según Tom Gruber, ex director de mercadotecnia de McDonald's y director general de mercadotecnia de Blockbuster en 1990, la clave del éxito de una empresa radica en sus principios de "McMercadotecnia": el servicio rápido, la ubicación cómoda, la orientación hacia la familia y el atractivo para los niños.

—Los mismos factores que funcionan para las ventas al detalle de comida rápida, se aplican a las ventas al detalle de videos —dice Gruber.

Para 1989, Blockbuster había capitalizado su imagen como la "Videotienda para la familia estadounidense".[47]

No obstante, para 1993, Blockbuster estaba en busca de otra imagen, la de una compañía dedicada al "multimedia". La cadena de videotiendas, con ventas por 1.2 mil millones de ventas, se consideraba atrapada en un mercado que prometía poco o ningún crecimiento en el futuro próximo. Si bien más del 66 por ciento de los hogares de Estados Unidos cuentan, cuando menos, con una videocasetera, la llegada de las tecnologías interactivas, entre ellas la televisión de 500 canales y los videos a petición ponen en duda el futuro de la renta de videos. Por tanto, Huizenga tomó muchas medidas para diversificar a Blockbuster.

Sin embargo, mientras tanto, el negocio de alquiler de videos está prosperando. Ahí radica uno de los motivos por lo que los contrincantes critican la estrategia de diversificación de Huizenga; no todo el mundo piensa que el negocio del alquiler de videos está sentenciado a muerte. Incluso Huizenga pronostica que seguirá sano durante los años que restan del presente decenio. En el primer semestre de 1993, los ingresos de las tiendas Blockbuster existentes aumentaron 6.1 por ciento, y los analistas esperan que los ingresos para 1993 se disparen 75 por ciento.

Empero, Huizenga no está en espera de que el mercado se evapore antes de actuar. Empezó a transformar las actividades de Blockbuster en 1992, anunciándolo con el patrocinio de la gira de conciertos de Paul McCartney. En 1992, la compañía patrocinó la gira de Rod Stewart.

—Queríamos anunciarle a todos los que tuvieran alguna relación con Blockbuster que eramos una gran compañía del ramo del entretenimiento —afirma James L. Hilmer, actual director de mercadotecnia.[48]

Mientras tanto, Huizenga ha tomado medidas deliberadas para convertir a Blockbuster en una "empresa global dedicada al entretenimiento, con diferentes formas de distribución. En noviembre de 1992, Huizenga ingresó a las ventas detallistas de música mediante la adquisición de las cadenas Sound Warehouse y Music Plus. Hoy, Blockbuster es el tercer detallista de música de Estados Unidos. En diciembre de 1992, se constituyó una empresa en participación con Virgin Retail Group para abrir "megatiendas" en Estados Unidos, Europa y Australia. Después, en febrero de 1993, Huizenga dirigió su atención a la televisión y las películas, compró Republic Pictures y, después, en abril, adquirió un interés mayoritario en el Spelling Entertainment Group. También en abril, Huizenga compró 21 por ciento de Discovery zone, operadora y franquiciante de centros de juegos infantiles de interior, y los derechos para abrir 50 centros Discovery nuevos. En agosto, Huizenga volvió a cambiar de velocidad con la compra de dos de las franquicias más grandes de videotiendas. En septiembre se dio una inversión de 600 millones de dólares en Viacom, para apoyar su oferta para adquirir Paramount Communications.

Se han iniciado planes para centros de entretenimiento de interior en los barrios. En fecha reciente, la compañía reveló que tenía planes para una Villa de Entretenimiento Blockbuster, un complejo deportivo y de entretenimiento, en 2,600 acres en el sur de Florida. Además, existen planes para crear "zonas de juegos" en las tiendas de videos, las cuales tendrán videojuegos. Sega of North America Inc. ya alquila videojuegos por medio de Blockbuster y usa

las tiendas para probar aparatos de avanzada, como los nuevos lentes de la realidad virtual.

PREGUNTAS DEL CASO

1. Dada la información que usted tiene sobre estos mercados, ¿cuáles de las decisiones alternativas de Huizenga parecen particularmente viables o particularmente inviables?
2. ¿En qué punto tendría sentido que Huizenga se conformara?
3. ¿Quién más está tomando decisiones que sería importante que Huizenga incluyera en su análisis?

CASO PARA ANÁLISIS

¿SE HA EQUIVOCADO FOX?[49]

A principios de 1994, Fox Broadcasting Company aceptó pagar 1.58 mil millones de dólares por los derechos de televisión de las siguientes cuatro temporadas de la Conferencia Nacional de Futbol (CNF), casa de equipos tan potentes como los Vaqueros de Dallas y los Pieles Rojas de Washington. Además, Fox contrató al comentarista deportivo John Madden por cuatro años, con un pago de 32 millones de dólares, que duplicaba con creces lo que Madden estaba ganando en la CBS. Además, incluía un contrato muy caro para Pat Summerall, el compañero comentarista de Madden en CBS: Fox también contrató al legendario "quarterback" Terry Bradshaw ofreciéndole más del doble de su sueldo en CBS.

Muchos miembros de la industria de la televisión alegremente supusieron que la "cuarta red" que había estado surgiendo había iniciado su caída. Pensaban que Fox había cometido un error garrafal con la compra de los derechos de la CNF por una cantidad que la CBS, responsable de la siguiente oferta, consideraba, cuando menos, 25 por ciento por arriba de su valor. Pensaban que los generosos contratos con Madden, Summerall y Bradshaw agravaban el error. Los analistas de la industria estimaban que Fox perdería cientos de millones de dólares mientras duraba el contrato. Era evidente que Rupert Murdoch, presidente del consejo de News Corporation, la matriz de Fox, había cometido un error.

Pero, ¿lo había cometido?

Si se analiza la base financiera del contrato del futbol mismo aparecen infinidad de beneficios más.

—Existen muchísimas cosas más que entran en juego en nuestro plan —dice Lucie Salhany, presidente del consejo de Fox—. Apenas tenemos siete años y esto nos colocará verdaderamente en el mapa. Aumentará nuestra cantidad de filiales, aumentará nuestra capacidad para promover otros programas para un público nuevo y atraerá a nuevos anunciantes. Después del anuncio [de que Fox había ganado los derechos de transmisión de la CNF], nuestros teléfonos empezaron a sonar de inmediato.[50]

La jugada también dejó a la CBS sin futbol por primera vez desde que la red empezó sus transmisiones en 1956. Con la CBS potencialmente debilitada, Fox ahora se ha colocado como una retadora importante de las "tres grandes" —CBS, ABC y NBC— y las calificaciones del equilibrio de poder están amenazadas.

—La única manera de justificar la inversión presente en el futbol de la LNF [por parte de Fox] es considerar lo que hace para toda la red de Fox —afirma Christopher Dixon, analista de medios de Paine Webber. El domingo por la tarde el futbol puede proporcionar una base promocional y dar a Fox mucha mayor credibilidad a la vista del público y, lo que es más importante, a la de los anunciantes.[51]

Además de convertir a Fox de una novata en una contendiente, los juegos de la CNF de los domingos por la tarde también respaldarán otros programas de la Fox. Los comentaristas de la Fox podrán presentar cápsulas informativas de los comentarios del domingo por la noche, después del juego, como lo hacían los comentaristas de CBS. *Murder, She Wrote* y *60 Minutes* se beneficiaron inmensamente de estar colocados después del futbol y de promoverse durante los juegos. El impacto promete ser incluso más dramático en el caso de Fox que, por medio del acuerdo del futbol, estará atrayendo a

muchos espectadores nuevos a la red. Los espectadores que sintonicen la Fox para el futbol se irán familiarizando con su programación, y no sólo la del domingo en la noche. Se acostumbrarán a cambiar a Fox con más frecuencia. Stacey Marks-Bronner, gerente general de WFLD de Chicago, una estación de UHF dice: "El problema más difícil es no ser parte de la costumbre, así que ahora nos convertiremos en costumbre".[52]

Por tanto, el acuerdo con la CNF está acorde con el objetivo estratégico de la Fox de expander su público. Los ejecutivos de Fox esperan que el futbol atraiga a espectadores de más edad, expandiendo la demografía típica de Fox de hombres de 18-34 años a hombres de 18-45. Fox ya ha demostrado que los espectadores jóvenes constituyen un nicho rentable, pero Salhany admite que la meta de la red siempre ha sido captar el público de 18 a 49 años.

—Nuestro espectador promedio es el hombre de 28 años —comenta Salhany—. Queremos elevar la edad a 30 años e inclur a más mujeres. Sencillamente no queremos depender tanto del público acomodaticio que representan los adolescentes.[53]

El futbol también hace que Fox resulte más atractivo a muchos nuevos anunciantes, particularmente porque siete de las nueve estaciones propiedad de Fox caben dentro de los mercados de la CNF.

—Las estaciones podrán explotar a los anunciantes de deportes por primera vez —señala Jessica Reif, analista de Oppenheimer and Co.[54]

Es más, la ampliación demográfica hará que muchos posibles anunciantes, como los detallistas de mercados de masas y los fabricantes de autos, tengan más interés por una estación que normalmente han ignorado. De los 20 anunciantes más importantes de tiempo de primera, seis gastaron menos del 5 por ciento de sus presupuestos en Fox en 1993. El futbol de la CNF ayudará a cambiar esta situación.

—Lo que está haciendo Fox es crear un inventario más valioso que el que tenía antes —dice Dixon.[55]

No cabe duda que Fox ha avanzado mucho desde su inicio en 1987. Los ingresos de la red en 1993 sumaron un monto bruto del orden de 650 millones de dólares con una utilidad por operaciones estimada en 76 millones de dólares para el ejercicio que terminó en junio.

—Han tenido éxito en crear un mercado, pero ese éxito les hace parecerse cada vez más a otras redes —dice Dennis McAlpine, analista de Josephthal Lyons and Ross.[56]

—Se han convertido en un actor importante —añadió un ex ejecutivo de Fox—, pero ahora tienen algo que perder.[57]

A fin de cuentas, dice Murdoch, la compra de los derechos de la CNF fue una forma barata de comprar una red.

—Es un plan a futuro —explica Salhany—. Eleva a la red a otro nivel. Es bueno para la red, nuestras estaciones y nuestras filiales.[58]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Fue la decisión de Murdoch de comprar los derechos de la CNF una decisión programada o una no programada? ¿Qué elementos ponderó cuando negoció los derechos? ¿Qué otros factores debería haber tomado en cuenta?
2. ¿Qué oportunidades creó Murdoch con su decisión de comprar los derechos de la CNF? ¿Qué oportunidades pasó por alto?
3. Usando el modelo racional para tomar decisiones, explique cuánto logró Murdoch reposicionar a la Fox.

CAPÍTULO 10

Planificación y Administración Estratégicas

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir la utilidad de las metas de una organización.
2. Señalar la diferencia entre los planes estratégicos y los operativos.
3. Entender una estrategia como el intento por colocar a la organización en su entorno.
4. Exponer por qué ha evolucionado el proceso de la administración estratégica.
5. Expresar una estrategia como definición sustantiva de hacia dónde se dirige una organización.
6. Explicar las oportunidades y las limitaciones de los enfoques colaborativos para la estrategia.

INTRODUCCIÓN

PLANES FUTUROS DE FEDERAL EXPRESS[1]

Los directivos de Federal Express estaban preocupados. Habían convertido a un pequeño servicio de entrega de paquetes, en la empresa más importante del ramo de entregas de un día para otro. Ahora, tenían que decidir cuál curso seguir en el futuro. La competencia estaba cerrando filas por varios lados y los directivos de Federal Express pensaban que debían moverse con toda rapidez para poder seguir creciendo y prosperando.

Los directivos de Federal Express pensaban que la empresa no era sólo un servicio de entrega de paquetes. Creían que era parte de una industria más grande y compleja, que se debía contemplar en términos de "entrega de información". Si bien competían con sus rivales tradicionales —otras empresas dedicadas a las entregas como United Parcel Service y la Oficina de Correos de Estados Unidos—, también les preocupaban empresas del ramo de las telecomunicaciones que transportaban información, como MCI, AT&T y otras. Por tanto, resultaba importante que los directivos de la empresa especularan en cuanto al curso futuro de todas estas compañías. Federal Express tenía fama de ir a la cabeza de las tendencias y sus directivos querían conservar su posición y su fama. La empresa había empezado a trabajar mucho antes de que nadie se diera cuenta de que los servicios de correo nocturno adquirirían un papel tan importante en las actividades comerciales. Aunque el concepto había tardado más de tres años en ser aceptado y en ser rentable, Federal Express se había colocado como líder de la industria. La tecnología y la actitud innovadora que le habían permitido pasar de sólo manejar 40 paquetes por noche a manejar 1.7 millones representaban un activo muy importante. Ahora, los directivos tenían que hacer planes para aprovechar estos activos y satisfacer las necesidades futuras de entrega de información.

Tratándose de documentos importantes, ahora las empresas piensan en términos de horas, en lugar de días.

Era evidente que los servicios de correos estaban pisándole los talones a las actividades de entrega de un día para otro de Federal Express. El paquete de "correo urgente" era un reto directo y muy serio. No obstante, la oficina postal estaba un tanto limitada en cuanto a su rumbo futuro. Podría cambiar en términos de precios y servicios, pero con toda probabilidad seguiría especializándose en el mismo tipo de producto. United Parcel Service (UPS) también presentaba un reto directo; los precios de sus servicios eran considerablemente más baratos que los de Federal y sus servicios estaban mejorando muchísimo. ¿Hacia dónde se dirigiría UPS en los próximos años?

A pesar de los cambios evidentes de los servicios de paquetería de la competencia, a Federal Express le preocupaba más la competencia de organizaciones que ofrecían otros métodos de transferencia de información. Por ejemplo, en fecha reciente, MCI había introducido su Sistema de Correo MCI, que transfería documentos de una computadora a otra en muchísimas menos horas de lo que podía prometer Federal Express. ¿Era esto lo que las empresas querían en la era de la información? En tal caso, ¿cómo debería reaccionar Federal?

A partir de 1979, los procesos para hacer negocios han cambiado radicalmente. Ahora, no es aceptable que una carta comercial tarde una semana en llegar de una costa de Estados Unidos a la otra. En el caso de documentos importantes, las empresas ahora piensan en

término de horas, en lugar de días. El desarrollo de un mercado verdaderamente global también ha afectado el negocio de la entrega de documentos. Conforme las transacciones internacionales sean más frecuentes, los sistemas de transferencia de información tendrán que seguir su ritmo.

El personal de Federal Express sabía que, para garantizar su supervivencia, la empresa tendría que avanzar. Federal Express tenía que estar preparada para satisfacer las necesidades de las empresas *del mañana* y, para ello, tendrían que anticiparse a dichas necesidades, hoy. ¿Qué necesidades serían las más importantes? ¿Qué se podía hacer para prepararse ya? →

LA PLANIFICACIÓN ES una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. En el capítulo 1 se anotó la planificación en el primer lugar de la lista de las cuatro actividades básicas del proceso administrativo —planificar, organizar, dirigir y controlar. Cabe decir que la planificación es como una locomotora que arrastra al tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otra parte, se puede decir que la planificación es el tronco fundamental de un roble imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. La planificación es así de importante para los gerentes.

La planificación no es un solo hecho, con un principio y un final claros. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos. Lo podemos ver en el caso de Federal Express, que entró a la década de 1980 no sólo enfrentando una aguda competencia y una mayor cantidad de expectativas por parte de los clientes, sino también una tecnología en evolución. Los gerentes de Federal Express tuvieron que reevaluar sus planes y tramar otro curso para el futuro. Tuvieron que analizar las relaciones con sus clientes clave, con competidores como UPS y la Oficina de Correos y con posibles rivales del mercado, como MCI, todo al mismo tiempo. Así, estos gerentes tienen que decidir qué hacer —y responder a lo que hacen los demás— para enfrentar el continuo desafío de la planificación.

En el presente capítulo, se analizará de cerca la planificación y la forma de hacer planes en diversos niveles de la organización. Usted aprenderá que uno de los resultados más importantes del proceso de planificación es una estrategia para la organización. Además, aprenderá cosas sobre la *administración estratégica*, un género concreto de planificación que ha surgido en años pasados. La administración estratégica consiste en el ejercicio continuo que permite establecer un programa general de metas para la organización, así como los medios para alcanzarlas.

PLANIFICACIÓN: UNA IDEA GENERAL

Todos hemos soñado con tener fama y fortuna y con merecer el respeto y la admiración de los demás. Para que nuestros sueños se conviertan en realidad, debemos establecer metas específicas y mensurables, con límites de tiempo realistas y alcanzables. Esto mismo se aplica a las organizaciones. Las metas* son importantes, cuando menos, por cuatro motivos:

1. ***LAS METAS PROPORCIONAN UN SENTIDO DE DIRECCIÓN.*** Cuando no existe una meta, las personas y sus organizaciones suelen avanzar confundidas, reaccionando a

* No marcamos diferencia, como hacen otros autores, entre metas y objetivos.

los cambios del ambiente sin un sentido claro de lo que quieren lograr en realidad. Al establecer metas, las personas y sus organizaciones refuerzan su motivación y obtienen una fuente de inspiración que les sirve para superar los obstáculos que inevitablemente se les presentan.

2. *LAS METAS PERMITEN ENFOCAR NUESTROS ESFUERZOS.* Toda persona u organización cuenta con recursos limitados y una amplísima serie de posibilidades para usarlos. Al elegir una sola meta, o una serie de metas relacionadas, establecemos prioridades y nos comprometemos con la forma en que usaremos los recursos limitados. Esto resulta muy importante en el caso de la organización, pues los gerentes tienen que coordinar las acciones de muchas personas.

3. *LAS METAS GUÍAN NUESTROS PLANES Y DECISIONES.* ¿Quiere llegar a ser campeón de ajedrez? ¿Campeón de gimnasia? Las respuestas a estas preguntas darán forma a sus planes a corto y largo plazo y le servirán para tomar muchas decisiones fundamentales. En las organizaciones, las personas deben tomar decisiones similares, que resultan más claras cuando se pregunta ¿cuál es nuestra meta?, ¿servirá esta acción para acercarnos o para distanciarnos de la meta organizacional?

4. *LAS METAS SIRVEN PARA EVALUAR NUESTRO AVANCE.* Una meta definida con claridad, mensurable y con un límite de tiempo concreto se convierte en parámetro de los resultados y permite a las personas y a los gerentes evaluar los avances logrados. Por tanto, las metas forman parte esencial del *control*; es decir, el proceso para asegurarse de que los actos se ajustan a las metas y los planes elaborados para alcanzarlas. Si descubrimos que nos estamos alejando de un curso o si surgen contingencias inesperadas, podremos tomar medidas correctivas modificando nuestro plan.

Como prueba de la importancia de las metas, piense en el caso del Club del Libro del Mes, una añeja organización en dificultades.[2] Su anzuelo para las ventas, ofrecer un precio mejor, estaba siendo afectado porque cadenas nacionales de librerías como B. Dalton y Waldenbooks seguían rebajando sus precios (tras incluir cargos de envío y manejo) sobre casi todos los *best-sellers*. Los gerentes del Club del Libro decidieron que, como los cargos de embarque y manejo eran

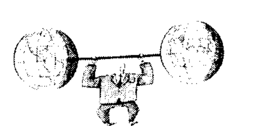


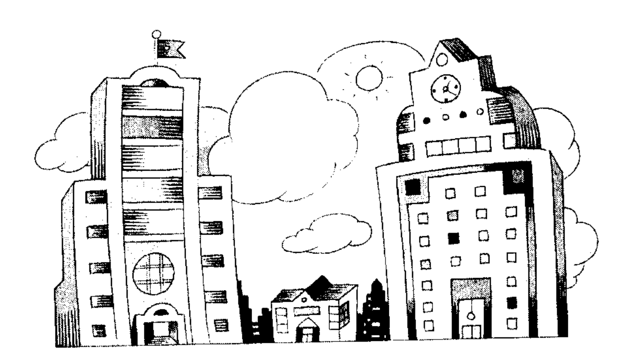
LAS METAS CONCENTRAN NUESTROS ESFUERZOS. Trabajadores de Milliken & Company, ganadora del Baldrige en 1989, se reúnen para establecer las metas de su equipo y hacer planes para dividir la carga de trabajo.



inevitables en el negocio de pedidos por correo, había llegado el momento de aplicar otra estrategia de comercialización; que eso era lo menos que se requería para seguir siendo competitivos. Establecieron otra meta y un tema más suave, con el "Entregamos algo más que libros". El plan del "más que libros" entrañaba usar bases de datos computarizados para analizar qué estaban pidiendo los clientes y detectar qué les interesaba. Los gerentes del Club del Libro, al parecer, están persiguiendo ahora la meta de establecer relaciones duraderas con sus clientes por medio de ofertas de libros de acuerdo con sus intereses particulares.

La alta dirección de Samsung ha establecido una meta nueva: convertirse en una de las 10 "centrales tecnológicas" más importantes del mundo. Para ello, Samsung, con un valor de 54 mil millones de dólares, fabricante de aparatos electrónicos y semiconductores, productos químicos, maquinaria y equipo para construcción, así como proveedor de servicios como seguros y tarjetas de crédito, está emprendiendo una estrategia nueva. Los gerentes están reordenando las prioridades de inversión de Samsung, reenfocando el desarrollo de productos y tomando medidas para mejorar la calidad radicalmente.[3]





LA META DE LOS EMPLEADOS-DUEÑOS ES PUNTO DE PARTIDA EN LIFEUSA

Las empresas pequeñas conocen bien los retos de la planificación. La revista *INC* apunta que hay una serie de respuestas diferentes que están surgiendo de una nueva generación de negocios pequeños, que están naciendo de la turbulencia creada por los cambios y beneficiándose tanto de su inspiración como de las oportunidades. En los pasados 10 años, más o menos, los gerentes y directores generales han empezado a abandonar los cambios por medio de incrementos, como jugar con programas de compensación o incluso programas de calidad, y están extendiendo el concepto de empowerment, volviendo a plantear la concepción entera de los empleados. En lugar de sólo indicar a los empleados qué hacer, están buscando la transformación de los empleados, cambiando su interés por la organización; en esencia, dirigiéndose a abolir el concepto tradicional del trabajo asalariado. Esta posición cambia la forma en que las personas que se consideran empleados y las personas que se consideran gerentes trabajan juntas en un negocio.

Cap. 8, p. 247

Una empresa que aplica este enfoque nuevo es LifeUSA, una compañía de seguros de Minneapolis, compuesta por 275 personas, que no tiene empleados, sólo dueños. Las personas que aparecen en la nómina de la compañía reciben alrededor del 10 por ciento de su remuneración en forma de opciones para acciones. En LifeUSA el departamento de personal se llama, justificadamente, "Servicios a los dueños". Robert W. McDonald, que fundó la empresa en 1987, sabía desde el principio que no quería repetir las cosas que hacía su anterior patrón. Pensaba que era necesario tratar mejor a la gente de lo que, con frecuencia, había visto que se hacía en las empresas. Su idea de compartir el dominio está rindiendo frutos. En 1992, tras sólo cinco años de actividades, LifeUSA reportó ingresos por 146 millones de dólares y utilidades de casi 10 millones. McDonald dice: "Es probable que suscribamos más negocios que 98 por ciento de las compañías que existen. Y lo hacemos con menos personal, porque son dueños, están interesados y dirigen la compañía".[4] ◆

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En las organizaciones, la *planificación* es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de *qué* deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. ¡La planificación es fundamental!

JERARQUÍA DE LOS PLANES DE LA ORGANIZACIÓN

planes estratégicos: Planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización.

planes operativos: Planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias.

Por regla general, las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes. Los **planes estratégicos** son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organizacioón. Los **planes operativos** contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias. Por ejemplo, en Federal Express un plan estratégico podría referirse a la forma en que se posicionarán los productos y servicios ante UPS y los competidores nuevos que se esperan, mientras que los planes operativos se referirían a los calendarios para el mantenimiento de los aviones y la modernización del equipo para manejar los paquetes. Nótese que tanto los planes operativos como los estratégicos abordan las relaciones fundamentales con las

FIGURA 10-1 Jerarquía de los planes

Creado por *	
Fundador, consejo de administración, o alta dirección	ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN
Gerentes altos y medios	PLANES ESTRATÉGICOS
Gerentes medios y de primera línea	PLANES OPERATIVOS

* Éste es el escenario ideal, pero la responsabilidad de la planificación tiene muchas variaciones en la práctica. Las organizaciones grandes, con frecuencia, cuentan con un equipo de profesionales, centralizado o descentralizado, especialistas en planificación, mientras que en el caso de las organizaciones pequeñas un comité de ejecutivos o incluso de administradores y unos cuantos empleados clave se reúnen y tienen sesiones de lluvia de ideas con sus planes. Es más, en ocasiones, el consejo de administración asume un papel activo para establecer metas y planes estratégicos.

que se persiguen las metas de la organización. Los planes estratégicos se refieren a las relaciones de las personas dentro de una organización y de las que actúan en otras organizaciones. Los planes operativos se refieren a las personas dentro de una organización. Tras explicar las diferencias de los dos tipos de planes, en la parte restante de este capítulo, pasaremos a hablar de los planes estratégicos y en el capítulo 11 se tratará de los planes operativos.

Tanto los planes estratégicos como los operativos se preparan y aplican en forma jerárquica, como indica la figura 10-1. En la cima se encuentra el **establecimiento de la misión**, una meta general basada en las supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. La definición de la misión forma parte relativamente permanente de la identidad de una organización y puede hacer mucho para unir y motivar a los miembros de la organización.

establecimiento de la misión: Meta general de la organización, fundamentada en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización.

Piense en la misión visionaria descrita por un ex presidente de AT&T hace unos 80 años: "El sueño de un servicio telefónico mundial bueno, barato y rápido... no es una especulación. Es una definición totalmente clara de que uno piensa hacer algo".[5] Claro está que, desde la división de las operaciones telefónicas locales de la empresa en 1984, los directivos de AT&T han cambiado dicha misión. Ahora, la compañía está colocada como un "factor central del movimiento mundial de información y su administración".[6] Salta a la vista que la forma en que se articula la definición de la misión se convierte en una fuerza motora de las metas estratégicas y operativas, así como de las acciones del personal en la organización.

DIFERENCIAS ENTRE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y LOS OPERATIVOS

Los planes estratégicos y los operativos difieren en tres sentidos fundamentales:[7]

EL HORIZONTE DE TIEMPO. Los planes estratégicos suelen contemplar varios años o incluso decenios a futuro. En el caso de los planes operativos, el plazo considerado suele ser de un año. En Federal Express, un plan estratégico para los nuevos servicios de entrega de información podría abarcar, por decir algo, cinco años. Por otra parte, un buen ejemplo de un plan operativo sería la técnica de los "desembarques cruzados" de Wal-Mart para el reabastecimiento de inventarios, que cubre lo que ocurre hoy, mañana y la semana entrante. Con el desembarque cruzado, la mercancía se entrega, en forma continua, a los almacenes de Wal-Mart, donde se selecciona, reempaca y envía a las tiendas individuales, todo en un plazo de 48 horas. Este plan operativo permite a los empleados de Wal-Mart lograr economías de escala en razón de las grandes compras de volumen, sin padecer los costos más altos que suelen entrañar los inventarios. El desembarque cruzado baja el costo de ventas de Wal-Mart entre 2 y 3 por ciento y permiten a la empresa ofrecer precios bajos en forma consistente.[8]

ALCANCE. Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado. La cantidad de relaciones que entrañan es la diferencia fundamental. Por tanto, algunos autores que escriben sobre administración señalan la diferencia entre *metas* estratégicas y *objetivos* operativos. En el caso de Federal Express, un plan estratégico se referiría a la presencia de la empresa en los mercados mundiales elegidos, sus metas financieras y la cantidad de trabajadores necesarios. En una pequeña pizzería, un plan operativo abarcaría la cantidad y el tipo de ingredientes con los que se hace una pizza.

GRADO DE DETALLE. Con frecuencia, las metas estratégicas se establecen en términos que parecen simples y genéricos. Empero, dicha amplitud es necesaria para lograr que el personal de las organizaciones piense en el total de las operaciones de la organización. Por otra parte, los planes operativos, como derivados de los planes estratégicos, se establecen con mayor detalle. Esta diferencia queda clara en el caso de Federal Express. "Entrega de información" es el rango de generalidad que cabe esperar de un plan estratégico. "Mover *x* paquetes por hora" es el tipo de detalle que cabría esperar en un plan operativo.

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LA ESTRATEGIA

estrategia: El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.

Un plan estratégico representa el establecimiento de una **estrategia** para la organización y gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite.

LA ESTRATEGIA COMO PLAN MAESTRO

El concepto de estrategia es muy antiguo. La palabra viene del griego, *strategeia*, que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo, etc. Cada tipo de objetivo requería una aplicación diferente de recursos. Asimismo, cabría definir la estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo.

Los griegos sabían que estrategia significaba algo más que lidiar batallas. Los buenos generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministro, decidir cuándo combatir y cuándo no, así como administrar las relaciones del ejército con los ciudadanos, los políticos y los diplomáticos. Los buenos generales no sólo tenían que hacer planes, también tenían que *actuar*. Así pues, ya desde tiempos de los griegos, el concepto de estrategia incluía tanto un componente de *planificación*, como un componente de toma de decisiones o de acción.[9] En conjunto, estos dos conceptos constituyen la base del plan estratégico "general".

En los años veinte, Sears, Roebuck and Co. era un enorme negocio de pedidos por correo y el general Robert E. Wood, su presidente, reconocía la importancia de la estrategia. Wood vio que la creciente popularidad del automóvil daría acceso a mucha gente a las zonas urbanas. Pensaba que la población ya no estaría confinada en el campo, que abandonarían el catálogo de los pedidos por correo para dirigirse a tiendas detallistas. Por tanto, Sears emprendió una estrategia a largo plazo para convertirse en una cadena de tiendas detallistas. Según Wood, la compañía, al principio, "cometió todos los errores concebibles", pero sus planes cuidadosamente preparados, con el tiempo, le produjeron un inmenso éxito. El general escribió: "Los negocios son de cierta manera; como la guerra, si la estrategia general es acertada, se puede cometer cualquier cantidad de errores tácticos y, a pesar de ello, la empresa será un éxito".[10]

EL SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

administración estratégica: Proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes.

La relación que los gerentes establecen hoy entre los negocios y la estrategia es relativamente nueva. No fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que surgió la idea de que la planificacion estratégica y la aplicación de dichos planes constituyen un proceso administrativo independiente; el proceso que llamamos **administración estratégica**. Este enfoque amplio para desarrollar la estrategia no se presentó de un día para otro, fue evolucionando con el tiempo.[11]



UN PLAN ESTRATÉGICO. Los centros de diversión "Leaps and Bounds" fueron creados por McDonald's como parte de un plan estratégico para diversificarse afuera de la industria de la comida. Este tipo de "plan general" amplio es aplicado por medio de planes operativos cada vez más detallados.

En 1962, Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que "estrategia" se definiera como

> la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas.[12]

Chandler subrayó tres elementos fundamentales: (a) los cursos de *acción* para alcanzar los objetivos; (b) el proceso de *búsqueda* de ideas clave (en lugar de aplicar la política existente en forma rutinaria), y (c) *cómo* se formula la estrategia, no sólo *qué* resultaría de ella. Chandler abandonó el concepto convencional de que la relación entre un negocio y su ambiente era, más o menos, estable y pronosticable. Desarrolló sus ideas usando métodos de la historia y analizando el crecimiento y el desarrollo de compañías como DuPont, General Motors, Standard Oil y Sears, Roebuck.

Conforme evolucionó el concepto de Chandler, dos factores salieron a la luz de inmediato: (1) la *planificación estratégica* valía la pena en el mundo de las actividades mercantiles reales, pero (2) el papel del gerente para implantar los planes estratégicos no estaba claro (véase el capítulo 11 que contiene una explicación más completa de la aplicación de estrategias). Todavía estaba por definir la forma en que la alta dirección podría atacar los dos problemas centrales que enfrentaban las organizaciones modernas: los veloces cambios de la interrelación entre la organización y su ambiente y el rápido crecimiento del tamaño y la complejidad de las organizaciones modernas de negocios. Con el esfuerzo para atacar este problema, el enfoque de la administración estratégica empezó a adquirir forma.

EL ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. En 1978, Dan Schandel y Charles Hofer crearon una definición compuesta de la administración estratégica. Esto estaba basado en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse sólo si se agrega el logro de objetivos a la política y la estrategia como factores clave en el proceso de la administración estratégica.[13]

Hofer y Schendel, en su síntesis, se concentraron en cuatro aspectos fundamentales de la administración estratégica. El primero es *establecer las metas*. El siguiente paso es *formular estrategias* con base en dichas metas.[14] Después, para

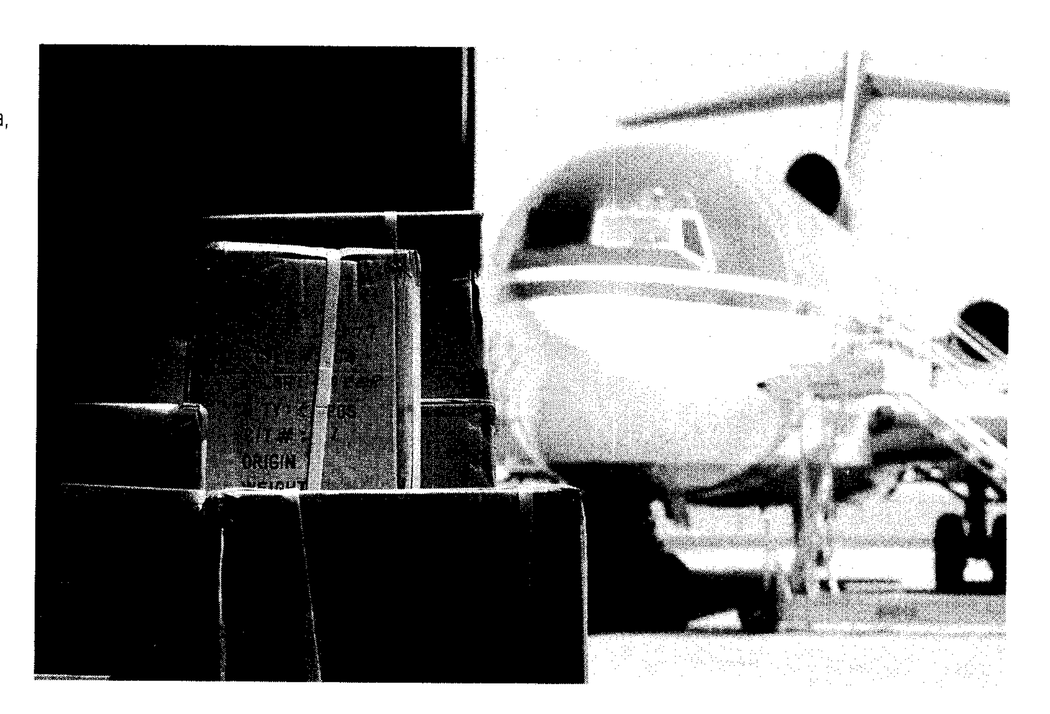
RESPUESTAS AL MUNDO CAMBIANTE DE LA ENTREGA DE INFORMACIÓN

Los directivos de Federal Express siempre han tenido un sentido claro del curso de la empresa: quieren que sea líder del negocio de la entrega de información. Sin embargo, conforme el negocio se va haciendo más complejo y diversificado, ser el mejor resulta más difícil. Tomemos el servicio de fax, ZapMail, de Federal Express, que pretendía competir con el sistema de correo de MCI. Al parecer, ZapMail parecía una innovación oportuna y una forma de llevarle la delantera a la competencia, pero los directivos no anticiparon la cantidad de negocios que tendrían sus propios aparatos de FAX, socavando con ello el nuevo servicio. Descontinuaron ZapMail en 1986.

El caso de ZapMail es apenas un ejemplo de las respuestas que presenta Fred Smith, el director general, al mundo tan cambiante de la entrega de información. Smith, que llegó a la conclusión de que, para permanecer en la cima, Federal Express tendría que convertirse en actor global, así como sus mandos altos se concentraron en los mercados exteriores y las adquisiciones. Sin embargo, sus esfuerzos quedaron frustrados en varios frentes. El problema de tener acceso a rutas específicas para entregas en el exterior y las restricciones de gobiernos que favorecían los servicios nacionales, unido al elevado costo de transportar paquetes pequeños en aviones grandes, crearon una red difusa de servicios que tenían un costo muy alto.

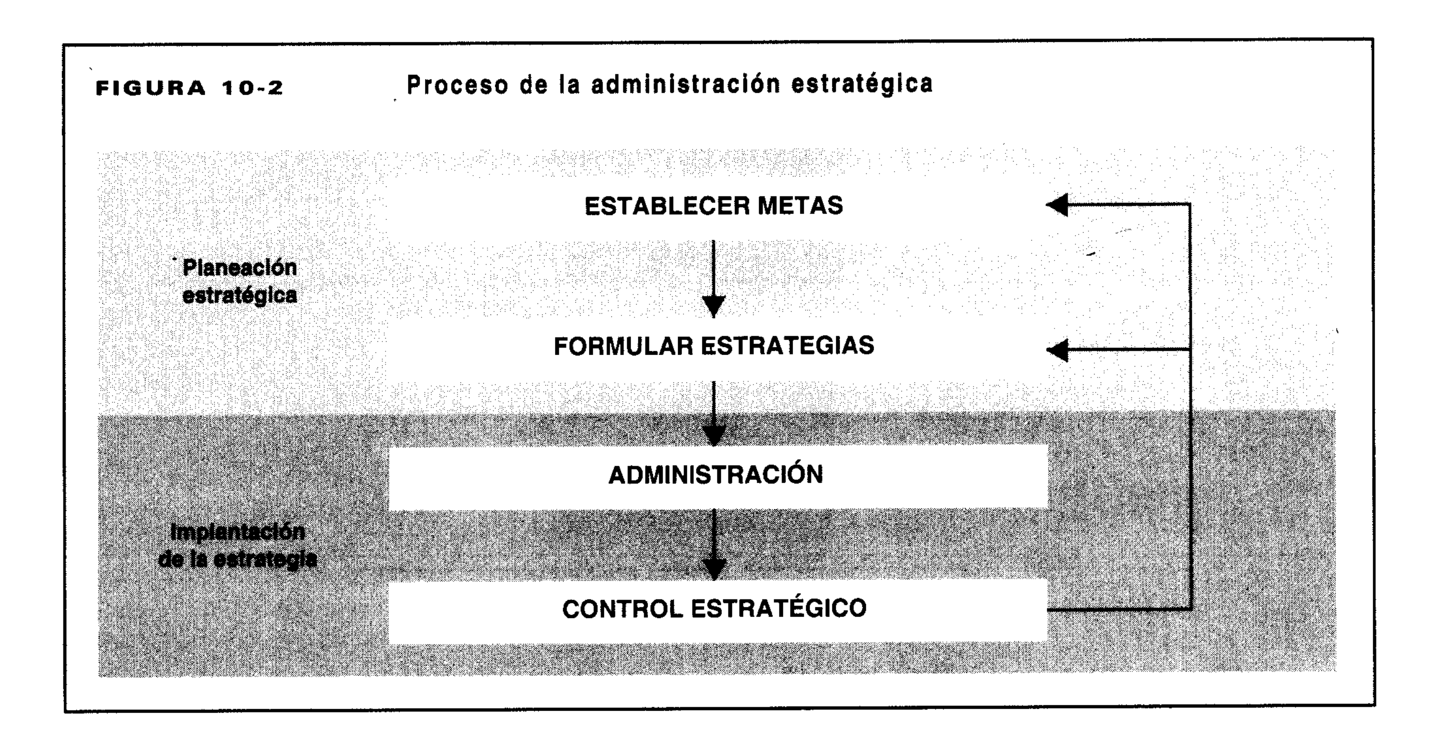
Estos problemas no apabullaron a Smith. Para demostrar su compromiso con los servicios de información mundial, Smith hizo dos jugadas fundamentales. En primer término, adquirió Tiger International, la mayor transportista de carga del mundo. Esto dio a Federal Express acceso a la vasta red de rutas que Tiger había ido ganando a lo largo de 40 años. Estas rutas dieron a Federal Express una ventaja competitiva directa en países como Australia, Malasia y Filipinas, donde los derechos de embarque eran muy difíciles de conseguir. Además, permitió a Smith mezclar los pequeños paquetes de Federal Express con las cargas grandes de Tiger, proporcionando un aprovechamiento más eficiente del espacio. Además, la adquisición del escuadrón de Tiger de aviones de ruta larga permitió a Federal Express volver a usar su flota de DC-10 para las rutas de paquetes de mayor volumen en Estados Unidos.

En segundo, Federal Express erigió instalaciones en Anchorage, Alaska. Esta ubicación es el centro de una triada de transportes, que coloca a Federal Express a siete horas de mercados clave en Asia, Europa y Estados Unidos. La medida sorprendió a la competencia con la guardia baja y obligó a los rivales a moverse para seguir el camino de Smith. Un experto dice que estas dos jugadas convierten a Federal Express en "líder indiscutible" de la entrega de información. →



UNA POSICIÓN ESTRATÉGICA. Debido a que se encuentran a siete horas de los mercados clave en Asia, Europa y Estados Unidos, las instalaciones de Federal Express en Anchorage, Alaska, son un punto muy importante para las rutas del sistema de Federal Express.

FIGURA 10-2 **Proceso de la administración estratégica**



implantar la estrategia, se opera un cambio del análisis a la *administración*; la tarea de alcanzar metas establecidas con anterioridad.[15] En esta etapa, los factores fundamentales son los procesos "políticos" internos de la organización y las reacciones individuales, que pueden llevar a la revisión de la estrategia. La última tarea, el *control estratégico*, proporciona a los gerentes información sobre sus avances. Claro está, que si reciben información negativa se puede activar otro ciclo de planificación estratégica. El caso ilustrativo de Federal Express nos ofrece un panorama del proceso de la administración estratégica.

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

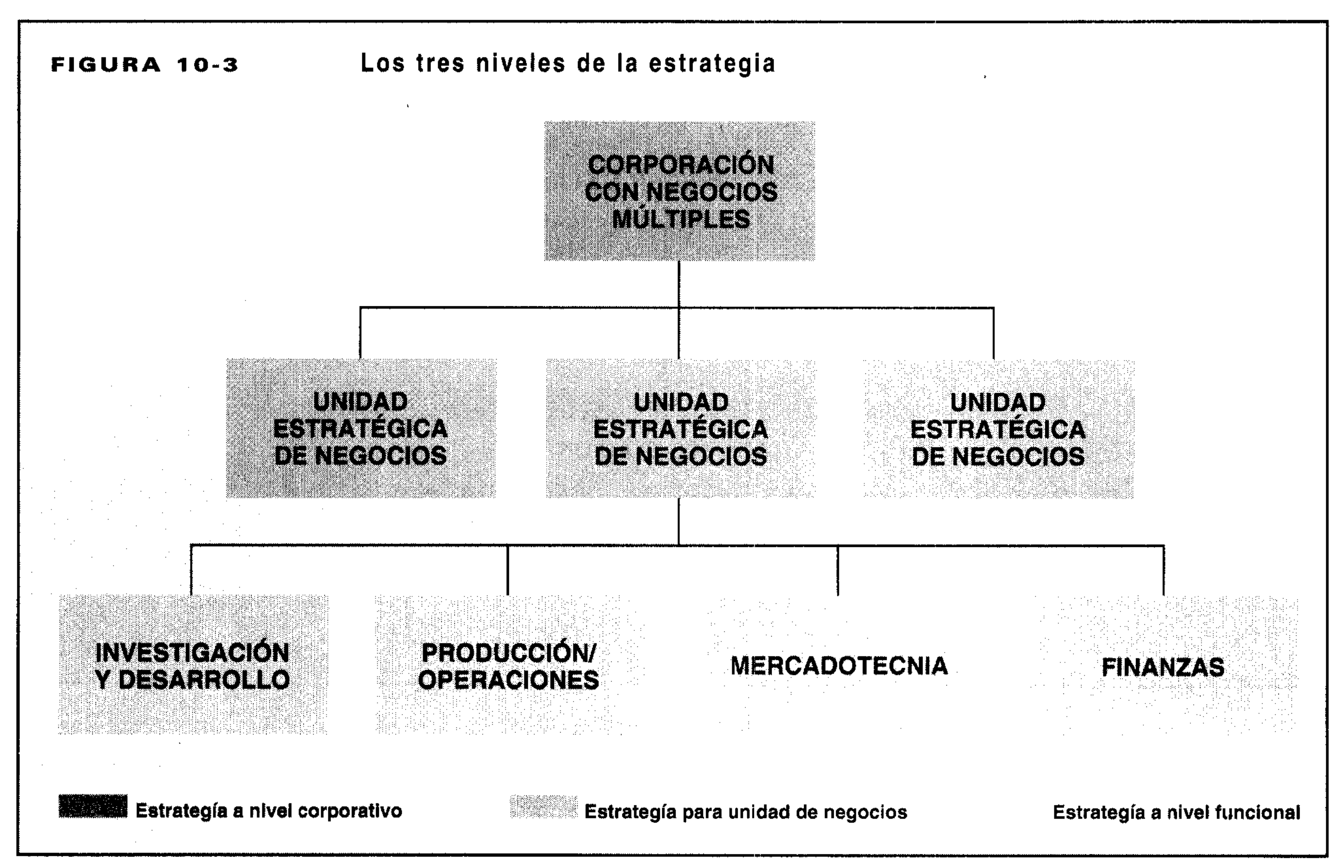
La administración estratégica ofrece una forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y, de ahí, pasar a la acción. En términos generales, el proceso consta de dos fases:

- *Planificación estratégica* es el nombre que solemos usar para la actividad que tiene sentido. Esto comprende tanto el proceso para establecer metas como aquél para formular estrategias, según los diferenciaron Hofer y Schendel.
- *Implantación de la estrategia* es el nombre que solemos usar para las acciones basadas en ese tipo de planificación. Esta etapa incluye los pasos de administración y control estratégico de Hofer y Schendel.

  En el caso de Federal Express se pueden identificar ejemplos de cada una de las etapas:

- "Liderazgo en el mercado global de la entrega de información" es un ejemplo de lo que puede surgir al establecer metas.
- La adquisición de Tiger y las instalaciones de Anchorage son producto de la estrategia formulada; es decir, son una forma particular de perseguir las metas establecidas por Smith.
- La fusión de las dos formas diferentes de administrar una empresa, en este caso Tiger y Federal Express, representó un problema administrativo.

FIGURA 10-3 **Los tres niveles de la estrategia**



Fuente: Adaptado de Robert H. Hayes y Steven C. Wheelwright, *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, p. 28. Derechos, 1984, reimpreso con autorización de John Wiley & Sons, Inc.

- La suspensión de ZapMail es un ejemplo que viene al caso tratándose de control estratégico.

El flujo lógico de este intento sistemático por crear un futuro a partir de las experiencias del pasado y los recursos del presente se describe en la figura 10-2. Las dos flechas de retorno indican que el proceso continúa al mismo tiempo que las circunstancias cambian. Pregúntese qué circunstancias podrían llevar a Smith, por ejemplo, a reconsiderar sus metas.

NIVELES DE ESTRATEGIA: ALGUNAS DIFERENCIAS CLAVE

Al hablar de estrategia, es preciso señalar tres niveles de estrategias: el nivel corporativo, el nivel de la unidad de negocios y el nivel funcional (véase la figura 10-3).[16]

ESTRATEGIA DE NIVEL CORPORATIVO

estrategia a nivel corporativo: Estrategia formulada por la alta dirección para supervisar los intereses y las operaciones de las corporaciones con múltiples líneas.

La estrategia de nivel corporativo es formulada por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones de organizaciones que están compuestas por *más de una línea* de negocios. En este nivel, las preguntas básicas son: ¿en qué tipo de negocios se debe comprometer la compañía?, ¿cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? y ¿cómo se deben asignar los recursos para alcanzar estas metas?

Los altos directivos de Minnesota Mining and Manufacturing Co. (3M) han tenido mucho éxito reuniendo una serie de negocios pequeños y diversos que comparten la fuerza y la visión de la organización entera y, sobre todo, haciendo hincapié en las innovaciones. Por ejemplo, la unidad de productos médicos de 3M, que es una de tres unidades para las ciencias de la vida, cuenta con seis unidades diferentes. Los estrategas que trabajan en el nivel corporativo deben imbuir el sentido de la dirección general de la empresa a las actividades de todas estas unidades de negocios.[17]

ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

estrategia de la unidad de negocios: Estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio concreto; también llamada *estrategia de la línea de negocios*.

La **estrategia de la unidad de negocios** (también llamada *estrategia de la línea de negocios*) se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios. Aborda las siguientes preguntas: ¿cómo competirá el negocio en su mercado?, ¿qué productos/servicios debe ofrecer?, ¿a qué clientes pretende servir?, ¿cómo se distribuirán los recursos en el negocio? La estrategia de la unidad de negocios pretende determinar qué posición debe adoptar el negocio ante su mercado y cómo debe actuar, dados sus recursos y las condiciones del mercado.

Muchas empresas tienen diversos intereses en diferentes negocios, y los altos directivos tienen problemas para organizar las actividades variadas y complejas de estas corporaciones. Un enfoque para tratar este problema consiste en crear *unidades estratégicas de negocios* (UEN). Con este sistema de organización, las diferentes actividades de los negocios que producen un tipo particular de producto o servicio se agrupan y reciben el trato de una sola unidad de negocios. El nivel corporativo ofrece una serie de lineamientos para la UEN, la cual desarrolla sus propias estrategias a nivel de unidad de negocios. A continuación, el nivel corporativo revisa los planes de la UEN y negocia algunos cambios, si fuera necesario.

Un ejemplo de una empresa con muchas UEN es la agencia de publicidad Chiat/Day. Los directivos de Chiat/Day han constituido unidades estratégicas de negocios que vigilan las cuentas grandes o paquetes de pequeñas. La idea es que así será más probable que el personal más creativo de la agencia se quede en ella si se le permite dirigir su propia "agencia dentro de la agencia". Los clientes también se benefician porque tienen un acceso más fácil a los creadores de los anuncios, que tienen facultades para tomar decisiones, y de contar con que la misma persona seguirá trabajando en su cuenta, aun cuando esta persona sea ascendida. Como demuestra este ejemplo, las UEN pueden ser un medio valioso para establecer relaciones de negocios más estrechas.[18]



ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL

estrategia a nivel funcional: Estrategia formulada para un área específica de funciones con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad de negocios.

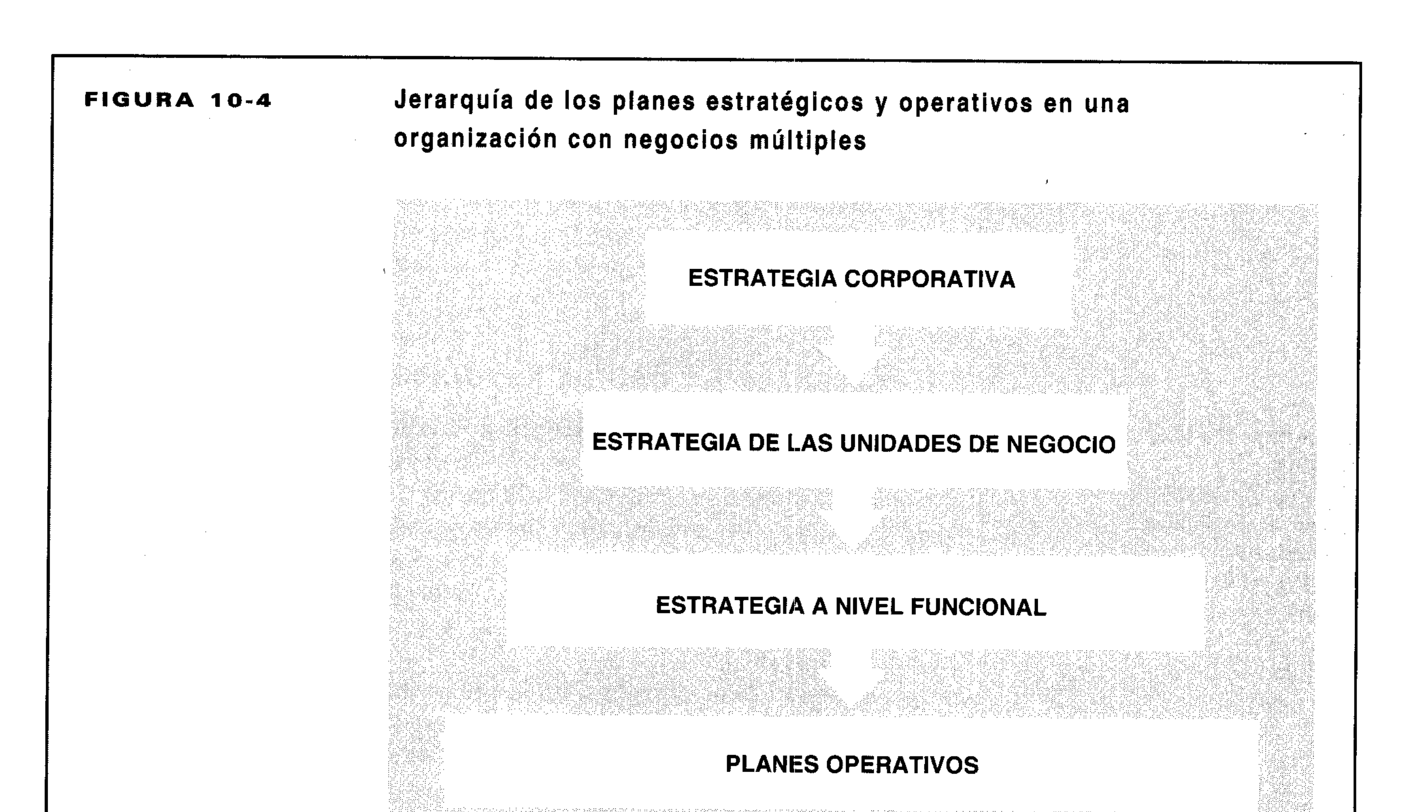
Las **estrategias a nivel funcional** crean un marco para los gerentes que están a cargo de cada función —por ejemplo mercadotecnia o producción—, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios y las de la empresa. Así, las estrategias a nivel funcional completan la jerarquía de las estrategias. Los planes operativos, mencionados antes en este mismo capítulo, siguen las estrategias a nivel funcional, como se explica en la figura 10-4.

EL CONTENIDO DE UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA

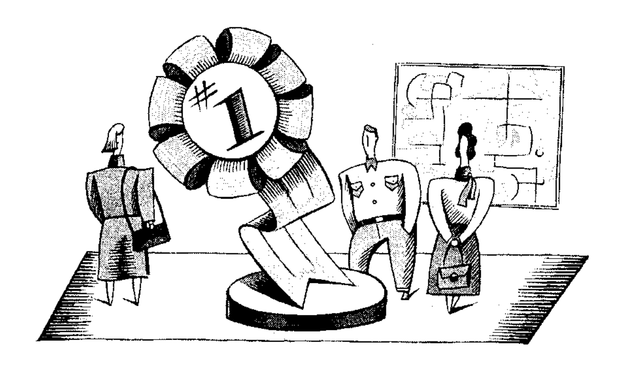
estrategia corporativa: La idea respecto a la forma en que las personas de una organización interactuarán con las personas de otras organizaciones, con el tiempo.

Con una estrategia corporativa, los directivos reclaman un lugar para su empresa en el futuro. Cabe decir que la **estrategia corporativa** es una *idea* respecto a la forma en que interactuará una organización con las personas de otras organiza-

FIGURA 10-4 **Jerarquía de los planes estratégicos y operativos en una organización con negocios múltiples**



ciones, con el tiempo. Por consiguiente, es muy importante entender que la estrategia corporativa dice *cosas sustanciales* que guían a las personas en su labor diaria *a lo largo de un periodo extenso.* En esta sección, se presentará una noción de las diferentes cosas que puede "decir" la estrategia corporativa. Está claro que las definiciones variarán de una organización a otra, porque cada organización es diferente.



CALIDAD COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La calidad se ha convertido en un tema de unión en muchas organizaciones, desde Xerox hasta GE. Sin embargo, para el éxito de la administración de la calidad total es importante que el programa de calidad se vincule a unas cuantas metas estratégicas claras. Como señala la revista *Fortune*: "el obsesionarse con la calidad no reemplaza a una estrategia corporativa bien concebida".

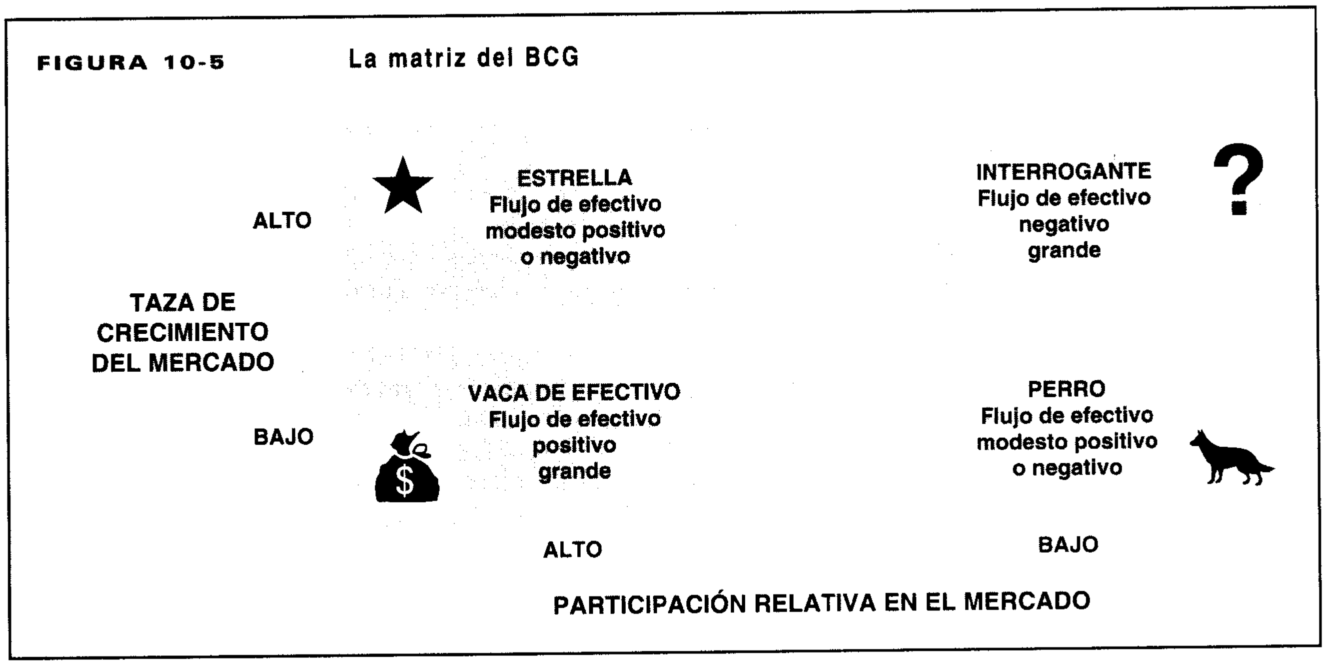
Cap. 8, p. 230

Cap. 6, p. 186

En Johnson & Johnson, el programa de calidad fue rediseñado con tres objetivos en mente: elevar la satisfacción de los clientes, reducir los costos y recortar el tiempo de introducción de los productos. En J&J, una compañía intraemprendedora, donde las unidades independientes son administradas como si fueran pequeñas empresas, cada una de las 168 unidades desarrolla sus propios programas de capacitación de acuerdo con estas tres metas estratégicas que las unen.

En Motorola, el programa de calidad tiene dos objetivos: evitar los defectos (con la meta de dos defectos por mil millones para el año 2000) y reducir el tiempo de los ciclos; recortar la cantidad de tiempo que se requiere para terminar un trabajo. Esta meta de la calidad no se aplica sólo a la producción, sino también a departamentos, por ejemplo, al de finanzas. En 1988 Motorola tardaba 11 días para cerrar sus

FIGURA 10-5 La matriz del BCG



Fuente: Reproducido con autorización de Arnoldo C. Hax y Nicolas S. Majluf, "The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning", *Interfaces* 13, Núm. 1 (febrero de 1983). Derechos 1983. The Institute of Management Sciences.

libros cada mes, pero en 1993 sólo tardaba dos días. Esta diferencia de tiempo se traduce en un ahorro considerable de costos.

Los esfuerzos por la calidad se deben enfocar con claridad. Al decidir cómo ligar la calidad y los planes estratégicos, las empresas quizá quieran escuchar los consejos de Paul Noakes, vicepresidente de Motorola: "Identificar tres o cuatro asuntos centrales. Uno no puede trabajar con dos docenas".[19] ◆

ENFOQUE DE LA CARTERA CORPORATIVA

En este enfoque, la alta dirección evalúa cada una de las unidades de negocios de la corporación con respecto al mercado y a la composición interna de la empresa. Cuando se han evaluado todas las unidades de negocios, se prepara un rol estratégico adecuado para cada unidad, con la meta de mejorar los resultados globales de la organización. El enfoque de la cartera corporativa es racional y analítico, está guiado primordialmente por las oportunidades del mercado y suele ser iniciado y controlado por la alta dirección, exclusivamente.

marco de referencia de la cartera: Un enfoque para la estrategia a nivel corporativo presentado por el Boston Consulting Group, también llamada la matriz del BCG.

Uno de los ejemplos más conocidos del enfoque de la cartera corporativa es el **marco de referencia de la cartera** presentado por el Boston Consulting Group. Este marco también se conoce con el nombre de *matriz del BCG*.[20]

El enfoque del BCG para analizar la cartera de negocios de una empresa se enfoca a tres aspectos de cada unidad de negocios concreta: sus ventas, el crecimiento de su mercado y si *demanda* o *produce* dinero con sus operaciones. Su meta consiste en encontrar el equilibrio entre las unidades de negocios que consumen dinero y aquellas que lo producen.

La figura 10-5 es una matriz del BCG que consta de cuatro cuadros donde se pueden colocar las unidades de negocios de acuerdo con el ritmo de crecimiento de su segmento del mercado y su participación relativa en el mercado. Una unidad de negocios en la categoría de *interrogante* —un negocio que tiene una participación relativamente pequeña en un mercado que crece con rapidez— puede ser una empresa incierta y costosa. El veloz crecimiento del mercado puede obligar a grandes inversiones sólo para conservar su escasa participación, aun cuando dicha participación pequeña en el mercado esté produciendo utilidades

bajas y flujos de efectivo quizá nulos. Para aumentar su participación en el mercado, con relación a la líder, requeriría inversiones incluso más cuantiosas. Sin embargo, el veloz crecimiento del segmento del mercado ofrece oportunidades emocionantes si se llega a encontrar la estrategia de negocios indicada, así como los fondos para ejecutarla.

Un negocio en la categoría de *estrella* —con una gran participación relativa del mercado, en un mercado que crece con rapidez— debe ser bastante rentable. No obstante, la necesidad de seguir invirtiendo con objeto de seguir el ritmo del veloz crecimiento del mercado puede consumir más efectivo del que se obtiene en el presente. La *vaca de efectivo* —con una participación relativamente grande en el mercado, en un mercado con crecimiento lento— es a la vez rentable y fuente de excedentes de efectivo. El lento crecimiento del mercado no requiere grandes inversiones para conservar su posición en el mercado. Por último, el *perro* —un negocio con participación relativamente escasa en el mercado, en un mercado estancado o con crecimiento lento— se considera una usuaria o generadora moderada de dinero.

Una *secuencia de éxito* en la matriz del BCG implica invertir dinero de las *vacas de dinero* y los *perros* con más éxito, en *unidades de negocio interrogantes* seleccionadas, con el objeto de que se conviertan en *estrellas* al aumentar su participación relativa en el mercado. Con el tiempo, cuando el ritmo de crecimiento del mercado disminuye, las *estrellas* se convierten en *vacas de dinero*, y generan excedentes de efectivo que se puede invertir en la siguiente generación de *interrogantes* que sean promisorias.

"CINCO FUERZAS" DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Otro conocido enfoque para la estrategia corporativa es el modelo de las "cinco fuerzas" de Michael Porter.[21] En opinión de Porter, la capacidad de una organización para competir en un mercado dado está determinada por los recursos técnicos y económicos de la organización, así como por cinco "fuerzas" del entorno, cada una de las cuales amenaza la empresa de la organización y la lleva a un mercado nuevo. Porter dice que el gerente estratégico debe analizar dichas fuerzas y proponer un programa para influir o defenderse de ellas. El propósito es encontrarle a la organización un nicho lucrativo y defensible.



RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES. United Parcel Service, competidor importante del negocio de la entrega de paquetes, es una empresa que Federal Express debe vigilar de cerca. ¿Cuál de las "cinco fuerzas" se ve afectada por esta competencia?

FIGURA 10-6 **Resumen de las fuerzas de Porter que rigen la competencia industrial**

Amenaza de nuevas entradas

Poder de negociación de proveedores

LA INDUSTRIA
Lucha por una posición entre los competidores existentes

Poder de negociación de los clientes

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Fuente: Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), p. 4.

Las cinco fuerzas de Porter, que aparecen en la figura 10-6, son todas relaciones entre los gerentes de una organización dada y las personas que actúan en otras organizaciones. En este caso, queda claro que las relaciones de los negocios son "calles de doble sentido". En la siguiente lista de las cinco fuerzas se usa a Federal Express como ejemplo y se sugiere cómo cada una de las fuerzas podría influir en la estrategia corporativa, así como en el tipo de guía que encontrarían los gerentes:

1. *Amenaza de nuevas entradas.* No perder de vista lo que podrían hacer American Airlines y United Airlines para expander sus servicios de carga a otros mercados.
2. *Poder de negociación de los compradores (clientes).* Mantener los precios dentro del rango de x por ciento de los de UPS y la Oficina de Correos de Estados Unidos para servicios similares. Buscar otras variedades de servicios de entrega; "para el día siguiente" podría no ajustarse a todos los presupuestos.
3. *Poder de negociación de los proveedores.* Discutir los planes operativos para la adquisición de aviones de propulsión nuevos con fabricantes como Boeing, para conseguir espacios favorables para la entrega por avión.
4. *Amenaza de productos sustitutos.* Tener cuidado con MCI y AT&T y su presencia mundial en las telecomunicaciones, así como la capacidad de sus redes recién reforzadas.

5. *Rivalidad entre los competidores*. Vigilar las campañas publicitarias de UPS, así como monitorear los contratos laborales de los servicios de correos.

ESTRATEGIA DE LA EMPRESA CORPORATIVA

Peter Drucker y otros asesores y teóricos de la administración argumentaban que la pregunta más importante que se debían formular los directivos era: ¿Cuál es tu negocio? El hincapié en definir con claridad cuál es el negocio de una organización captó la imaginación creativa e intelectual de toda una generación de pensadores de la administración. Las obras escritas al respecto están llenas de casos de asesores que amasaron una fortuna ofreciendo consejos como: "Usted no está en el negocio de las latas, usted está en el negocio de los *empaques*".

Sin embargo, otra pregunta radica en el núcleo de las decisiones de la administración estratégica: ¿Qué *representa* uno? Esta pregunta requiere que se definan los valores y principios, que se conteste la pregunta de *por qué* una empresa hace lo que hace. El crítico que pregunta: "¿Por qué acepto AT&T deshacerse de las empresas de Bell?" quizá quiera saber *qué* opciones tenía AT&T al alcance, pero es incluso más probable que el crítico quiera saber qué valores y principios fueron el fundamento de la decisión de AT&T. Drucker y otros llaman a este establecimiento de valores y principios la **estrategia de la empresa** (*Estrategia-E*).

estrategia empresarial (Estrategia-E): Establecimiento de valores y principios que explica por qué una organización hace lo que hace.

Se han identificado, cuando menos, siete estrategias empresariales:

1. *Estrategia-E para los accionistas*: La empresa debe aumentar al máximo los intereses de los accionistas.
2. *Estrategia-E para prerrogativa gerencial*: La empresa debe aumentar al máximo los intereses de la gerencia.
3. *Estrategia-E para intereses restringidos*: La empresa debe aumentar al máximo los intereses de una serie estrecha de grupos de interés, como clientes, empleados y accionistas.
4. *Estrategia-E para intereses irrestrictos*: La empresa debe aumentar al máximo los intereses de todos los grupos de interés.
5. *Estrategia-E para la armonía social*: La empresa debe aumentar al máximo la armonía social.
6. *Estrategia-E de Rawls*: La empresa debe fomentar la desigualdad entre los grupos de interés sólo si la desigualdad hace que suba el nivel del grupo en peor situación.
7. *Estrategia-E para los proyectos personales*: La empresa debe aumentar al máximo su capacidad para permitir que los miembros de la empresa lleven a cabo sus proyectos personales.

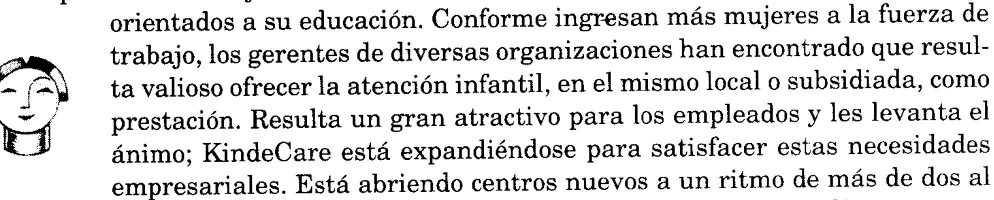
Aunque estas breves definiciones se complican muchísimo más cuando la organización trata de ponerlas en práctica, la tendencia a considerar los fundamentos éticos de la estretegia seguramente continuará; sobre todo dado el ambiente incierto de las organizaciones contemporáneas y la visión mucho más crítica con la que se examinan sus decisiones.[22]

ESTRATEGIA-E EN LA PRÁCTICA. Los directivos de IKEA han establecido todo un negocio en torno a la misión del fundador de la empresa, Ingvar Kamprad, que era "crear una vida diaria mejor para la mayor parte de las personas".[23] Los directivos de la empresa han derivado una estrategia a partir de esta misión, en la que los roles de los proveedores de IKEA y los sistemas de almacenamiento, distribución y ventas al detalle quedan bien integrados y tienen congruencia interna. La estrategia es aplicada por empleados muy motivados que se consideran parte de la "familia IKEA". Se les entregan generosas prestaciones, entre ellos permisos por paternidad y cuatro semanas

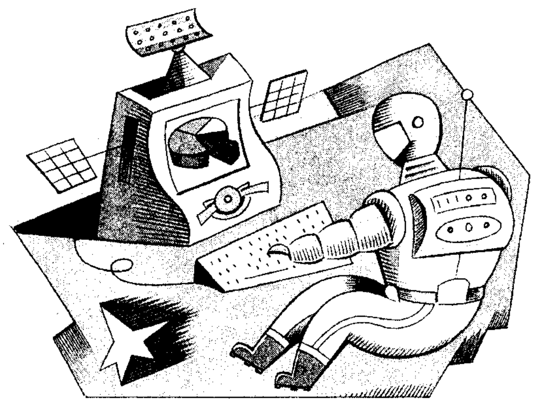


TOM'S DE MAINE. ¿Cuál podría ser la Estrategia-E de Tom's de Maine, conocida por su compromiso con la ética? (Recuerde que Tom's, que comercializa una línea de productos naturales para el aseo personal, es el tema del recuadro La administración en el año 2000 y después, del capítulo 4.)

de vacaciones después de trabajar cinco años en la empresa. Por otra parte, los ejecutivos de la empresa vuelan en clase turista y se alojan en hoteles baratos. Así, la Estrategia-E de IKEA combina los elementos para mejorar la vida de las personas con los de relacionarse como miembros de una familia.



Los directivos de KinderCare Learning Centers, Inc. han reconocido las oportunidades que ofrece el hecho de que haya aumentado la cantidad de mujeres en la población trabajadora. KinderCare maneja centros para la atención infantil, orientados a su educación. Conforme ingresan más mujeres a la fuerza de trabajo, los gerentes de diversas organizaciones han encontrado que resulta valioso ofrecer la atención infantil, en el mismo local o subsidiada, como prestación. Resulta un gran atractivo para los empleados y les levanta el ánimo; KindeCare está expandiéndose para satisfacer estas necesidades empresariales. Está abriendo centros nuevos a un ritmo de más de dos al mes cerca de estaciones con mucho tránsito y en lugares de trabajo.[24] Así, en este caso, la "Estrategia-E" al parecer combina los elementos de la educación preescolar con la sólida seguridad de que la atención infantil estará al alcance de la mano. Piense en la "Estrategia-E" que parece estar siguiendo MTV. Después compárela con la "Estrategia-E" que parecen estar siguiendo los administradores de CNN.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

ESTRATEGIA COLECTIVA

En la administración estratégica se ha dado una tendencia hacia actividades de mayor colaboración entre personas de diferentes organizaciones. Una variante del tema es llamada *estrategia colectiva*,[25] que se presenta cuando las personas de diferentes organizaciones, con intereses en común, colaboran para determinar la forma en que abordarán ciertos temas. En este caso, la idea consiste en que los gerentes estratégicos hacen bien en preocuparse no sólo por la estrategia de su propia compañía, sino también por un sentido de dirección para *un grupo* de compañías que tienen intereses en común.

CONCLUSIÓN

FEDERAL EXPRESS OFRECE NUEVOS SERVICIOS A EMPRESAS

En fecha reciente, los directivos de Federal Express han podido emplear la ventaja de la distribución mundial de la empresa, con su fuerza en la administración y la tecnología de la información, para entrar en otro mercado: la planificación logística para empresas globales. La logística implica administrar el movimiento y el almacenaje de materiales, piezas y bienes terminados de los proveedores, pasando por la empresa, hasta el cliente. La nueva unidad de servicios logísticos para empresas de Federal Express ofrece a los clientes toda una gama de servicios para negocios, por ejemplo las órdenes de compra, la recepción de mercancía, el registro y almacenaje de pedidos, la contabilidad de inventarios, los embarques, las cuentas por cobrar y los informes de facturas.

Por ejemplo, la administración de National Semiconductor en fecha reciente encargó a Federal Express su negocio de entrega de productos terminados, del sudeste de Asia a clientes de todo el mundo. Federal Express garantiza la entrega en dos días, reduciendo con ello los ciclos de cinco a 18 días que tenía el fabricante. Con el nuevo contrato, Federal Express usará su almacén en Singapur para almacenar los productos terminados en los puntos de ensamblado, que National Semiconductor tiene en el sudeste de Asia, enviará los bienes, los pasará por la aduana y los entregará a los clientes. National Semiconductor registrará los pedidos directamente en la base de datos de Federal Express y podrá seguirles la pista conforme pasan de inventarios a empaques, a embarques y los recibe y firma el cliente.

Este nuevo servicio es un ejemplo que culmina la idea de que la planificación estratégica y la aplicación de estrategias —los componentes de la administración estratégica— no son los únicos productos de lo que pueden contemplar los directivos para una empresa dada, como Federal Express, sino que también son un producto de intereses que convergen. La administración estratégica se está dirigiendo hacia *un futuro esperanzador con los demás.*

Los gerentes de WordPerfect Corporation han creado una estrategia nueva de *asociación estratégica* con una serie de fabricantes de máquinas y de programas de software para fomentar la integración, de gran calidad, de los productos de WordPerfect. Los gerentes de la empresa piensan que estas sociedades combinarán la tecnología de un socio con los desarrollos propios, lo cual conducirá a mejores soluciones para los productos y, por tanto, a mejores productos para los clientes de WordPerfect.[26] Si los administradores estratégicos de estas compañías hacen sus planes con las mismas ideas en mente, entonces puede surgir una estrategia colectiva, de manera informal (o tácita) entre las empresas.

Las estrategias colectivas también pueden ser contratos explícitos. Un ejemplo vívido incluye a siete empresas regionales tenedoras de Bell, creadas cuando se dividió AT&T en 1984 —NYNEX, Bell Atlantic, Bell South, Ameritech, Southwestern Bell, US West y Pacific Telesis—. Los directivos de todas estas empresas comparten el interés por garantizar que la calidad y el ritmo de las mejores en la red de telecomunicaciones de todo el país sea comparable en todo Estados Unidos. Para satisfacer esta necesidad común, se constituyó Bellcore como vehículo para realizar investigaciones y desarrollo en el campo de la tecnología de las telecomunicaciones. Los resultados se pueden usar en cada una de las siete regiones cubiertas por las redes de estas compañías.[27]

La creación de estrategias colectivas tiene una limitación importante en Estados Unidos. Las leyes federales antimonopólicas prohíben convenir precios, combinaciones entre rivales para restringir el comercio y otros actos que podrían acordar los administradores de compañías cuando se reúnen. Éste es un ejemplo más de la forma en que las marañas de relaciones, y los posibles efectos que surgen de una relación de negocios dada, pueden hacer una diferencia importante en las decisiones y las acciones de los directivos. El curso futuro de la estrategia colectiva es una interrogante abierta.

RESUMEN

1. Describa la utilidad de las metas en una organización.

En una organización, la planificación implica establecer metas y elegir los medios para que las personas puedan llevar a la práctica estas metas de la organización. Las metas son importantes porque (1) proporcionan un sentido de dirección, (2) concentran nuestros esfuerzos, (3) guían nuestros planes y decisiones y (4) nos sirven para evaluar nuestro avance. Aunque la planificación, por regla general, se presenta sólo como una de las cuatro funciones de la administración, es más exacto pensar que la planificación es como una locomotora que arrastra al tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

2. Señale la diferencia entre los planes estratégicos y los operativos.

Los gerentes de las organizaciones usan dos tipos básicos de planes. Los planes estratégicos son diseñados para satisfacer las metas generales de la organización, mientras que los planes operativos muestran cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están ligados a la definición de misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de la organización. La definición de la misión se basa en premisas de la planificación; es decir, supuestos básicos sobre el lugar de la organización en el mundo. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

3. Entienda la estrategia como un intento por colocar a una organización en su entorno.

Un producto muy importante del proceso de la planificación es la estrategia de la organización. El término *estrategia* se refiere a aquello que los directivos quieren que logre la organización. Una estrategia coloca a la organización en un lugar específico dentro del entorno de la organización.

4. Exponga la evolución del proceso de la administración estratégica.

A partir de la Segunda Guerra Mundial, la práctica de planificar la estrategia de la organización se ha convertido en un tipo de planificación especializada llamada administración estratégica. Por regla general, los administradores usan un proceso de cuatro pasos para la administración estratégica, con el objeto de decidir cuál será la estrategia de la organización y para que la gente actúe —o aplique— dicha estrategia. Los cuatro pasos son: establecer metas, formular estrategias, su administración y su control estratégico. La toma de decisiones estratégicas se presenta a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocio y a nivel funcional de una organización. Al término de esta progresión se encuentran los planes operativos para poner en práctica la estrategia. Esto hace que la administración estratégica sea incluso más especializada.

5. Exprese una estrategia como definición sustantiva del punto hacia el cual se dirige la organización.

Una estrategia sirve de guía a los directivos en cuanto al futuro de la organización. Tres maneras de expresar este lineamiento en la estrategia corporativa son el enfoque corporativo de cartera, el de las "cinco fuerzas" y el de la estrategia de la empresa.

6. Explique las oportunidades y las limitaciones de los enfoques de colaboración para la estrategia.

En años recientes han surgido enfoques de una mayor colaboración para la estrategia de la empresa. Un ejemplo es la estrategia colectiva. El enfoque de colaboración es resultado de reconocer que los directivos de diferentes organizaciones pueden tener intereses que coincidan. Empero, las leyes antimonopólicas y su aplicación fijan límites para el grado de colaboración permitida.

PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique las cuatro razones por las cuales las metas son importantes para la planificación.
2. ¿Cuáles son los dos tipos de planes y cómo se relacionan? ¿En qué difieren?
3. Explique los dos sentidos en que se usa el término *estrategia*, con ejemplos de organizaciones que conozca.
4. ¿Cómo se desarrolló nuestro actual concepto de estrategia?
5. ¿Cuáles son los tres niveles de estrategia y en qué difieren?
6. ¿Cómo interpreta usted la estrategia corporativa de la cartera de su universidad o centro de estudios?
7. ¿Cómo interpreta usted las "cinco fuerzas" de la estrategia que pueden ser efectivas para su universidad o centro de estudios?
8. ¿Con qué tipo de estrategia empresarial le gustaría trabajar algún día?
9. ¿Qué ejemplos de la estrategia de colaboración encuentra usted en su vida diaria?

TÉRMINOS CLAVE

Planes estratégicos
Planes operativos
Establecimiento de la misión
Estrategia
Administración estratégica
Estrategia a nivel corporativo
Estrategia de la unidad de negocios
Estrategia a nivel funcional
Estrategia corporativa
Marco de referencia de la cartera
Estrategia empresarial (Estrategia-E)

DE LA ROPA DEPORTIVA BÁSICA A LA ALTA COSTURA: LIZ CLAIBORNE[28]

Mientras que los emprendedores de todo el mundo, en todas las industrias, prosperan tomando por sorpresa al consumidor y convirtiendo sus sueños en realidad, una empresa ha logrado avanzar haciendo justo lo contrario. Liz Claiborne, el fabricante de ropa femenina más grande del mundo, pone a las mujeres en contacto *consigo mismas*, no con sus sueños. Según el programa para el desfile de modas de Liz Claiborne en la primavera de 1992, los diseños de Claiborne son "una moda simple y sencilla, diseñada para mujeres que tienen algo más importante en qué pensar y no sólo en qué ponerse. Sin trucos, sin sorpresas".[29]

Aunque Jerome Chazen, el presidente del consejo, entiende los ingredientes del éxito de Claiborne, no puede evitar pensar si la estrategia seguirá siendo eficaz. Los competidores, presa de pánico, han quedado atrapados en el patrón que consiste en aplicar descuentos a su mercancía. Los consumidores se niegan cada vez más a pagar el precio completo de lo que sea. Empero, Liz Claiborne se enorgullece de poder vender más del 55 por ciento de su ropa a precio completo. Además, aunque Liz Claiborne sigue teniendo la parte del león del mercado, empresas como The Gap y The Limited siguen presentando una fuerte competencia. ¿Puede una empresa aferrarse a su conservadurismo tradicional y su planificación impulsada por los clientes y, a pesar de ello, sobrevivir?

Liz Claiborne, fundada en la década de los años ochenta, surgió de un negocio de ropa deportiva básica, para convertirse en una casa de modas multifacética. En 1986, se convirtió en una de las dos compañías, constituidas por una mujer, que fuera nombrada miembro de las 500 de Fortune. En los pasados 10 años, las ventas han crecido a un ritmo del orden de 36 por ciento al año, casi a 2 mil millones; prácticamente el doble de la cifra de su competidor más cercano. Además, las utilidades han aumentado 42 por ciento al año, a la impresionante cantidad de 205 millones de dólares. Todo esto ha ocurrido a pesar de la contracción más profunda de las ventas de detalle que se haya registrado desde la depresión. Liz Claiborne no sólo se ha convertido en líder de la industria de la moda, sino también en una de las empresas más exitosas de Estados Unidos en la actualidad.

Su planificación dirigida al cliente forma parte integral del éxito de la compañía. Un sofisticado sistema de computación, llamado System Updated Retail Feedback (SURF), mantiene a la empresa al corriente de lo que está vendiendo y lo que no está vendiendo, en todo el país, las 24 horas. Un sistema de computadoras IBM con valor de 10 millones de dólares sirve para desglozar la información y producir volúmenes encuadernados al tér-mino de cada semana. A continuación, los jefes de división determinan las necesidades de los planes, a corto y largo plazo, de acuerdo con las reacciones de los clientes ante las ventas, estilos, tamaños y colo-res determinados.



ESCUCHAR A LOS CLIENTES. Especialistas de Liz Claiborne visitan tiendas en Estados Unidos para charlar con los clientes y solicitar a éstos que les brinden información.

SURF también permite a Liz Claiborne llegar hasta el cliente en su tienda favorita. La misma tienda, en diferentes ubicaciones geográficas, suele cubrir diferentes nichos. Por ejemplo, la ropa femenina de vestir quizá se mueva con gran rapidez en Bloomingdales de Tyson's Corner, Virginia, mientras que la ropa informal quizá se venda con mayor facilidad en Bloomingdales de White Flint Mall en Bethesda, Maryland. Asimismo, Macy's de Tyson's Corner quizá venda más ropa deportiva. SURF permite que Liz Claiborne adapte la mercancía que se vende en tiendas específicas, de acuerdo con el nicho que se atiende.

La tecnología puede completar el esfuerzo personal, pero no lo sustituye. Así, Liz Claiborne también vigila la percepción de los clientes por medio de una interacción personal con clientes y detallistas. Alrededor de 150 especialistas de todo el país son responsables de charlar con los clientes mientras compran, para que éstos les brinden información. La empresa también cuenta con unas 18 tiendas independientes, que sirven como campo de prueba de ideas nuevas.

Liz Claiborne está en contacto cercano con los detallistas, tanto para asegurarse de que están manejando la mercancía debidamente, como para conocer cuáles son sus preguntas y preocupaciones. La empresa conserva la consistencia en la presentación de su mercancía por medio de un grupo compuesto por unos 21 asesores que son responsables de visitar tiendas departamentales, con el objeto de cerciorarse de que la ropa y los exhibidores están dispuestos en forma uniforme, siguiendo los diagramas de "Lizmap". La empresa también cuenta con unas 95 operadoras telefónicas para el servicio a clientes y, en su mayor parte, están encargadas de contestar las preguntas o las preocupaciones de los detallistas.

De hecho, el cliente hace los planes de Liz Claiborne.

—Esta empresa verdaderamente cree que fue creada por el cliente, dice Wendy Banks, vicepresidente de mercadotecnia. Ahora todas las compañías de Estados Unidos han decidido que eso es lo que necesitan, cuidar a los clientes. Nosotros lo hemos hecho desde el día que empezamos.[30]

—Recuerde que nosotros escuchamos a nuestros clientes, comenta Jay Margolis, vicepresidente del consejo y presidente de la división de ropa deportiva femenina. Ellos votan por nosotros cada día de la semana.[31]

Chazen, aunque reconoce la tradición de Liz Claiborne, no puede dejar de pensar en la dinámica cambiante de la industria. ¿Puede la empresa seguir escuchando a sus clientes y seguir siendo fuerte?

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué medidas tomadas por otros miembros de la industria podrían provocarle mayor inquietud a Chazen?
2. Comente algo sobre la consistencia interior de lo que se hace estratégicamente en Liz Claiborne. ¿Parece que las metas, las estrategias, la administración y el control estratégico son armónicos?
3. ¿Qué oportunidades para una estrategia colectiva que podrían existir debería considerar Chazen?

CASO PARA ANÁLISIS

PLANES PARA UN MILAGRO EN LA CALLE 34[32]

"Definitivamente no existe motivo alguno para que cualquier persona razonable se deba preocupar por nuestras obligaciones financieras".[33] Éstas fueron las confiadas palabras de Edward S. Finkelstein, director general de R. H. Macy's en 1991. Para abril de 1992, sin embargo, la tienda detallista, con valor de 6.3 mil millones de dólares, había solicitado la protección del capítulo 11 y Finkelstein ya no era su director general. Un endeudamiento creciente, la falta de capital social nuevo y un sistema de operaciones anticuado resultaron obstáculos más imponentes de lo que se esperaba.

Macy's, "La tienda más grande del mundo", sin embargo, todavía no estaba dispuesta a darse por vencida. Los directores, optando por una idea bastante poco ortodoxa, colocaron el destino de la empresa en manos de dos codirectores ejecutivos bastante diferentes: Myron "Mike" Ullman III, mago de las finanzas y relativamente nuevo en Macy's y en la industria detallista, y Mark Handler, protegido de Finkelstein y ejecutivo de comercialización de Macy's a lo largo de toda su carrera. Estaban apostándole a la capacidad de Ullman para arreglar las cifras y a la habilidad de Handler para mantener la imagen de la empresa y remozar su línea de productos.

Casi todo lo que componía a Macy's necesitaba reparación: el servicio a clientes, los controles de costos, los sistemas de cómputo, incluso el tipo y el precio de su mercancía. El problema se agravaba porque casi todos los competidores de Macy's le llevaban una ventaja considerable en estos rubros. Para empeorar las cosas aún más, los detallistas de todo el país estaban sintiendo las consecuencias de los clientes que contaban cada centavo, y Macy's no era la excepción. Ullman y Handler tenían un difícil camino por recorrer.

En noviembre de 1992, la pareja presentó un plan quinquenal que sacaría a Macy's de los números rojos y la volvería a llevar a los negros.

—No estamos pronosticando un crecimiento de ventas del 10 por ciento ni márgenes que suban dos puntos —dijo Ullman en su estilo nada insensato. Nuestro plan es realista.[34]

De hecho, el plan pronosticaba ventas bajas para 1993 y no proyectaba un regreso a los niveles de flujo de efectivo anteriores sino hasta 1998. Los acreedores de Macy's quedaron impresionados por el plan tan realista y decidieron aliviar sus acuerdos con Macy's, con objeto de darle a la empresa un ligero respiro.

Ullman y Handler, sin perder tiempo, decidieron cambiar el enfoque de la empresa de la línea de productos llamativos y caros que la había hecho famosa, para dirigirlo a una línea de precios más económicos que atrajera a la nueva ola de consumidores conscientes de los costos. Aunque algunas personas decían que este bajón en la escala de Macy's le costaría su fama de autoridad de la moda, los directores no estaban de acuerdo.

—Moderado es un punto que se refiere a precios, y no una definición de modas, afirma Ullman. Podemos vender ropa bien confeccionada, de gran estilo, que no cueste una fortuna.[35]

Por ejemplo, Macy's empezó a manejar productos de Levi Strauss otra vez, después de haber abandonado la marca en 1983 cuando Levi empezó a venderle a competidores como J. C. Penney's y Sears. A la sazón, Macy's consideraba que estas tiendas eran inferiores y no quería manejar la misma mercancía.

El cambio de fondo se presentó con el cambio de los tiempos. Ullman explica que los gerentes se dieron cuenta de que "los clientes no nos critican porque no les guste la mercancía que manejamos"; por el contrario "somos blanco de críticas cuando no tenemos lo que quieren comprar cuando vienen a comprarlo".[36] Con objeto de remediar este problema, los directores ejecutivos aplicaron un sistema nuevo llamado Tienda-Planificador-Comprador, o TPC.

—El comprador es la persona que va a recorrer el mercado y a considerar la competencia, señala Jane Sanford, vicepresidente corporativa del TPC y del sistema de información gerencial. El comprador conseguirá la mercancía de mejor calidad, mejor precio y mejor entrega. El planificador influirá en las cantidades de compras que hace el comprador y seguirá la pista de las variaciones de la respuesta de los consumidores tienda por tienda. El gerente de la tienda recogerá cualquier problema de la tienda que nosotros pudiéramos haber pasado por alto; después de todo, se trata de la persona que recorre el edificio.[37]

Este sistema permite a Macy's hacer planes para el cliente.

Aunque esto significa un salto inmenso del viejo sistema de Macy's, el TPC no es una idea nueva. Las cadenas especializadas como The Limited y The Gap llevan muchos años usando sistemas similares. No obstante, la aplicación del sistema sí demuestra que Macy's, por fin, está aceptando la necesidad de cambiar.

—Cuando teníamos un comprador que compraba para ocho o 10 tiendas, en los viejos tiempos, comenta Handler, éste podía hacer la distribución y además recorrer el mercado y encargarse de la publicidad. Pero ahora esperamos que un comprador maneje hasta 60 ubicaciones, la estructura entera tiene que cambiar.[38]

Ullman y Handler, en un intento por mejorar el servicio a clientes y la distribución de las tiendas, instalaron una nueva red de satélites para conectar a los proveedores con los vendedores, parecida a los sistemas que ya existen en compañías como Home Depot y Dayton Hudson. Donna Karan, la diseñadora de modas, por ejemplo, puede informar a las personas cómo es más conveniente que coordinen su ropa y accesorios para los exhibidores de la tienda. Es más, el enlace por satélite permite a los ejecutivos de Macy's comunicarse directamente con sus empleados para tratar ciertos temas o preocupaciones.

Además, Macy's ha dado un paso más allá que la competencia, con lo que podría resultar la parte más rentable y exitosa del plan de los directores: Macy's TV, cuya programación empezará en el otoño de 1994, es un canal de cable, que transmitirá las 24 horas, y venderá ropa y artículos para el hogar de marca privada de Macy's, así como otros artículos de marca nacional. Aunque rivales como Saks Fifth Avenue han experimentado con programas de una o dos horas en QVC o Home Shopping Network (HSN), Macy's TV será el primer canal dedicado totalmente a un solo detallista. El canal, que competirá directamente con HSN y QVC, espera entrar al mercado de las compras caseras, que se expande a gran velocidad y tiene un valor de 2.25 mil millones de dólares. Además, servirá para familiarizar a los espectadores con los productos de Macy's y para que personas que no están cerca de una tienda de Macy's tengan acceso a esos productos. Isaac Lagando, asesor de detallistas, estima que el canal podría generar más de 250 millones de ventas en su cuarto año.

Aunque Macy's todavía no ha salido de lo peor, al parecer, bajo el nuevo mando de sus codirectores ejecutivos, la cadena de tiendas minoristas, que existe desde hace 137 años, cuando menos está siguiendo el camino acertado.

—Ha sido un ejercicio muy doloroso, admite Ullman. Nos hemos quedado a la zaga de la industria, pero estamos tratando de recuperar una posición de líder.[39]

Si pensamos que la tienda central de Macy's se ubica en la Calle 34 de Nueva York, todo es posible.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué medidas han tomado los directores ejecutivos para establecer metas realistas?
2. Analice la estrategia de los directores ejecutivos de acuerdo con el marco de Porter.
3. ¿Qué tipo de técnicas para la planificación y la estrategia podría haber aplicado Finkelstein para evitar la situación que enfrentaron los directores ejecutivos cuando se hicieron cargo de las cosas?
4. ¿Qué medidas recomendaría usted para la planificación y la estrategia?
5. ¿Cómo encaja Macy's TV en la estrategia global de la empresa para la supervivencia?

CAPÍTULO 11

IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar los aspectos básicos de cómo implantar estrategias y su relación con la planificación estratégica.
2. Describir la tesis de Chandler referente al crecimiento y desarrollo de la estrategia y la estructura de la organización.
3. Enlista los siete factores del modelo de las Siete eses y explicar cómo interactúan cuando se aplican las estrategias.
4. Explicar el concepto de la institucionalización de una estrategia.
5. Señalar la diferencia entre los dos tipos básicos de planes operativos.
6. Explicar el concepto de la administración por objetivos y describir sus elementos fundamentales.

INTRODUCCIÓN

SONIC SE ANOTA EL ÉXITO DE SEGA[1]

En 1990, cuando Sega Enterprises ingresó en el mercado de los videojuegos de Estados Unidos, Nintendo tenía entre 80 y 90 por ciento de esta industria de 3.5 mil millones de dólares. Sin embargo, para noviembre de 1993, Nintendo se encontraba lidiando un "combate a muerte" contra Sega por dominar el mercado y, en él, cada punto contaba. ¿Cómo fue que una compañía principiante como Sega llegó a representar un desafío para el dominio de un líder tan evidente del mercado?

Sonic el puerco espín.

Sonic proporcionó a Sega un gancho, algo que vinculaba al cliente con la tecnología, por medio de la compañía. Nintendo tenía a Mario; Sega necesitaba una mascota. Así, en junio de 1991, Sega empezó a producir el juego nuevo de "Sonic el puerco espín" con su sistema Génesis. El personaje consiguió seguidores de inmediato y convirtió a Sega en un serio competidor, casi de un día para otro. Ese año, para Navidad, Sonic había adquirido tanta popularidad que Sega no pudo satisfacer la demanda del nuevo sistema Génesis. En los siguientes tres años, la popularidad de Sonic siguió disparándose. Una encuesta con base en preguntas, realizada en 1993 por Marketing Evaluation, Inc., colocaba a Sonic el puerco espín muy cerca de Arnold Schwarzenegger y Michael Jordan en la competencia por el personaje preferido de niños entre seis y 11 años. Ese mismo estudio calificaba a Sonic como el personaje de videojuego que gozaba de mayor popularidad; Tails, el socio de Sonic en "Sonic el puerco espín II" ocupaba el segundo lugar. En el estudio, Mario iba a la zaga en el 24º lugar.

Nintendo se encontró lidiando un "combate a muerte" contra Sega...

Al echar la vista atrás resulta evidente que la compañía necesitaba un icono, pero al principio no se había reconocido. Sega hizo varios intentos infructuosos por avanzar en el mercado antes de que pudiera encontrar una solución ganadora. A diferencia de las actividades posteriores que concedieron importancia al reconocimiento de la imagen y la marca, los primeros esfuerzos giraron en torno a los adelantos tecnológicos. En 1986, Sega introdujo Master System, que ofrecía gráficos superiores al propio Nintendo Entertainment System (NES) de Nintendo, pero que sólo pudo ganar un pequeño espacio en el mercado estadounidense. En 1989, Sega creó el sistema Génesis, armado con dos potentes chips microprocesadores que permitían gráficos de mucha mejor calidad y sonido más sofisticado; no obstante, Nintendo pudo conservar 85 por ciento del mercado, a pesar de su sistema de menor calidad tecnológica. No fue sino hasta que introdujo Sonic que Sega pudo, finalmente, probar el éxito.

SONIC EL PUERCO ESPÍN. Sonic el puerco espín, la creativa mascota de Sega, hizo que el sistema Génesis de Sega se convirtiera en un importante contrincante de un día para otro.

Sin embargo, el éxito de Sega no se debió sólo a la popularidad de Sonic. La estructura descentralizada de la organización también operó en favor de Sega. Nintendo tuvo problemas para responder al mercado, debido a la intrincada burocracia de la empresa. Aunque Nintendo realizó un gran esfuerzo y exigió que Hiroshi Yamauchi, presidente de Nintendo of America, pasara interminables horas en conversaciones telefónicas con sus superiores en Japón, a efecto de tomar decisiones estratégicas sobre el mercado de Estados Unidos, Thomas Kalinske, director ejecutivo de Sega America, ha operado con rienda suelta. De hecho, Sega Enterprises, la empresa matriz, al principio no estaba muy convencida de arrancarse el Nintendo en absoluto, considerando que las ventas mundiales de Nintendo, que sumaron 2 mil millones de dólares en 1990, dejaban pálidos a los 680 millones de dólares de Sega. Kalinske, sin embargo, tenía confianza en que Sega podría superar a Nintendo, así que empezó a tratar de convencer a Hayao Nakayama, presidente de Sega Enterprises. Cuando Kalinske había terminado, Nakayama contestó: "Lo contraté para que tomara decisiones en Estados Unidos, así que haga lo que mejor le parezca".[2] Y eso hizo.

Al principio, Kalinske se concentró en dos campos de acción. En primer lugar se necesitaba un personaje de caricatura; de ahí nació "Sonic". De hecho, Sonic es producto de la mente de Nakayama, quien reconoció la necesidad de que la compañía tuviera un personaje, incluso antes de que se incorporara Kalinske.

—Otras empresas ya habían adoptado a muchos animales —ratones, perros, patos y gatos— recuerda Kalinske. El señor Nakayama decidió que un puerco espín podría tener muchísimo potencial. Además, para que fuera del todo diferente, decidió pintarlo de azul. Un puerco espín azul. Era una idea muy graciosa, que además ha resultado todo un éxito.[3]

Al mismo tiempo, Kalinske detectó que el costo era un problema. A la vista del consumidor, la superioridad tecnológica de Génesis no justificaba que el precio fuera casi el doble que el del NES estándar. Kalinske, de inmediato, restó 50 dólares al precio de Génesis, de 199 a 149 dólares, para que fuera más competitivo ante el NES de 100 dólares.

Ante la reducción del precio y la creciente popularidad de Sonic, Mario estaba en la lona, pero Kalinske no estaba dispuesto a ceder lo ganado. Kalinske reconoció la necesidad de que Sega tuviera buenos programas de "software" para apoyar las máquinas de "hardware", que se estaban moviendo con gran rapidez, y no tardó en contratar a Electronic Arts, el gurú de los videojuegos, para que les ayudara a diseñar juegos para el sistema Génesis. A efecto de que Sega resultara más atractivo a otros programadores, también bajó las regalías que recibía Sega, en ocasiones incluso hasta 15 por ciento menos de lo que recibía Nintendo.

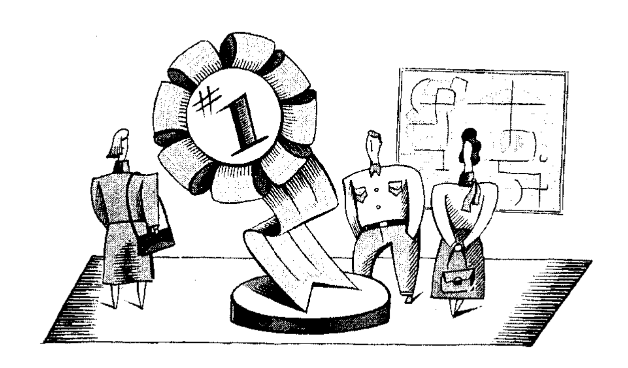
El plan de Kalinske funcionó. Para 1993, Sega se había colocado como posible líder del mercado. En un plazo de tres años, la parte del mercado correspondiente a Sega había saltado de 7 a casi 50 por ciento, mientras que el 90 por ciento de Nintendo había bajado a poco más del 50. Las ventas de Sega en Estados Unidos pasaron de 280 millones de dólares a mil millones de dólares, durante este lapso. El éxito de Sega es un ejemplo claro de la importancia del director, pues fue gracias a la iniciativa y la creatividad de Kalinske, sumadas a la independencia que le dieron sus superiores, que Sega pudo llegar al "siguiente nivel". →

implantación de la estrategia: Las tareas administrativas básicas que se requieren para poner en práctica una estrategia.

El éxito de Sega se debe, en gran parte, a la habilidad de sus directivos para **implantar estrategias**. Tomaron el plan para desafiar a Nintendo y las decisiones administrativas necesarias para ponerlo en práctica. La alta dirección descentralizó la toma de decisiones y atrajo al personal ideal para que el desafío de Sega fuera un éxito.

Aunque el campo de la aplicación de estrategias es tan nuevo que no existe consenso sobre sus dimensiones, los estudiosos y los gerentes están de acuerdo en cuanto a algunas ideas básicas, mismas que se exponen en este capítulo. En primer lugar, el éxito para aplicar una estrategia depende, en parte, de la *estructura* de la organización. En el capítulo 12 se estudiará la estructura (parte de la organización) con detalle, pero ahora se analizará la obra clásica de Alfred Chandler y sus seguidores en cuanto a la relación entre estrategia y estructura. En segundo, la estrategia se debe *institucionalizar* o incorporar al sistema de

valores, normas y roles que contribuirán a dar forma a la conducta de los empleados, facilitando que se alcancen las metas estratégicas. En este capítulo se estudiará el papel que desempeñan los gerentes para institucionalizar las estrategias. En tercero, la estrategia debe ser *operativa*, o traducirse a políticas, procedimientos y reglas concretas que le sirvan de guía a gerentes y empleados para la planificación y la toma de decisiones. Asimismo, se analizarán los procedimientos para establecer objetivos a corto plazo y para recompensar el desempeño efectivo.



LA ACT PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA

Cap. 8, p. 230

Tres elementos comunes para implantar estrategias forman parte de un tipo de cambio estratégico que resulta cada vez más común: la adopción de la administración de la calidad total (ACT). Un buen programa de ACT puede cambiar la estructura de una organización porque la lleva a una posición que se perfila más hacia los equipos, compuestos por empleados con más facultades, porque cambia la cultura conforme se institucionaliza el compromiso con la calidad y los miembros de la organización, de todos los niveles, conciben la calidad de otra manera y porque cambia las operaciones mediante procesos de mejora, instrucciones claras, modelos de conducta establecidos por la alta dirección y capacitación en cuanto a formas nuevas para realizar el trabajo. Esta manera de aplicar la estrategia dista mucho de ser fácil. De hecho, en 1992, *The Wall Street Journal* reportó que dos terceras partes de todos los programas para mejorar la calidad fracasan, en última instancia, porque las organizaciones no entienden debidamente el proceso.

Xerox es un ejemplo de una organización que ha abrazado la calidad con éxito. En el caso de Xerox, una de las grandes corporaciones de Estados Unidos que ha tenido un éxito prolongado, sufrió una crisis que exigió que ésta se dirigiera hacia la calidad. Durante muchos años Xerox fue prácticamente sinónimo del negocio de las fotocopiadoras. Sin embargo, los japoneses se enfocaron hacia la industria y empezaron a quitarle negocios. En un punto de los años ochenta, Xerox estuvo al borde de la quiebra; había pasado de tener casi el 100 por ciento del mercado, a menos del 10 por ciento. ¿Cómo ocurrió esto? Uno de los problemas centrales de Xerox era la calidad. Sus máquinas se estropeaban y sus diseños nuevos fallaban. Es más, estos problemas no se comunicaban debidamente porque una estructura burocrática, de muchos niveles administrativos, entorpecía el proceso. La gerencia, con el propósito de darle otro giro a la empresa, decidió abrazar la calidad a lo largo de toda la organización.

Xerox instituyó amplios programas de capacitación para más de 100,000 empleados en todo el mundo, desde el director general ejecutivo para abajo. Conforme se capacitaba a los empleados, éstos se convertían en capacitadores. Esto contribuyó a dar solidez y a comunicar los principios de la calidad, y los mantuvo frescos en la mente de los capacitadores. Además, Xerox delegó facultades en equipos de trabajadores y éstos enfocaron sus esfuerzos hacia la calidad:

> Xerox es una compañía de calidad. La calidad es el principio básico de Xerox.
> Calidad significa ofrecer a nuestros clientes del exterior y del interior
> productos y servicios innovadores, que satisfagan plenamente sus requisitos.
> La tarea de cada empleado de Xerox es mejorar la calidad.

En los años noventa, Xerox sigue trabajando en el rediseño de su estructura administrativa y organizativa. Paul Allaire, director general, ha traído a gerentes nue-

vos, de fuera de la organización, porque los extraños, con frecuencia, pueden detectar problemas con más rapidez que quienes llevan mucho tiempo inmersos en la cultura tradicional de Xerox. Además, Xerox está emprendiendo riesgos compartidos con Sun Microsystems y Microsoft. La transición a estructuras nuevas, la cultura nueva y las nuevas formas de operar han tenido sus problemas y luchas. De hecho, Allaire piensa que Xerox tendrá que cambiar más en los próximos cinco años de lo que ha cambiado en los pasados diez. Empero, ha hecho cambios importantes que deben servirle para salir bien librada de las tormentas de los años entrantes.[4] ◆

ADECUACIÓN ENTRE ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA

El éxito de la implantación depende, en parte, de la forma en que se dividan, organicen y coordinen las actividades de la organización; en pocas palabras, de la *estructura* de la organización. Es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores cuando su estructura y su estrategia concuerden. En consecuencia, conforme la estrategia básica cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura.[5]

LA TESIS DE CHANDLER

Alfred Chandler, en su estudio trascendente sobre la historia de las grandes corporaciones, analizó el crecimiento y desarrollo de 70 de las empresas más grandes de Estados Unidos, entre ellas DuPont, General Motors, Standard Oil y Sears, Roebuck.[6] Observó que su desarrollo seguía un patrón común, que aunque las organizaciones cambiaban sus estrategias de crecimiento, con objeto de adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y demográficos, las estrategias nuevas creaban problemas administrativos e ineficiencias económicas. Así pues, se requerían cambios estructurales para resolver dichos problemas y para aumentar al máximo los resultados económicos. Por tanto, Chandler llegó a la conclusión de que la estructura de la organización seguía la estrategia de crecimiento de la empresa y la reflejaba.

Según Chandler, las organizaciones pasan por tres etapas de desarrollo: de la estructura de una unidad, a la estructura funcional y, de ahí, a la estructura pluridivisional (véase la figura 11-1). Al principio, las organizaciones son pequeñas. Por regla general, se ubican en un solo lugar, tienen un solo producto, así como una sola persona que toma las decisiones emprendedoras. Por ejemplo, cuando Bill Hewlett y Dave Packard constituyeron una compañía para producir un oscilador auditivo en 1939, eran personalmente responsables del diseño, la producción, las pruebas y la comercialización.[7]

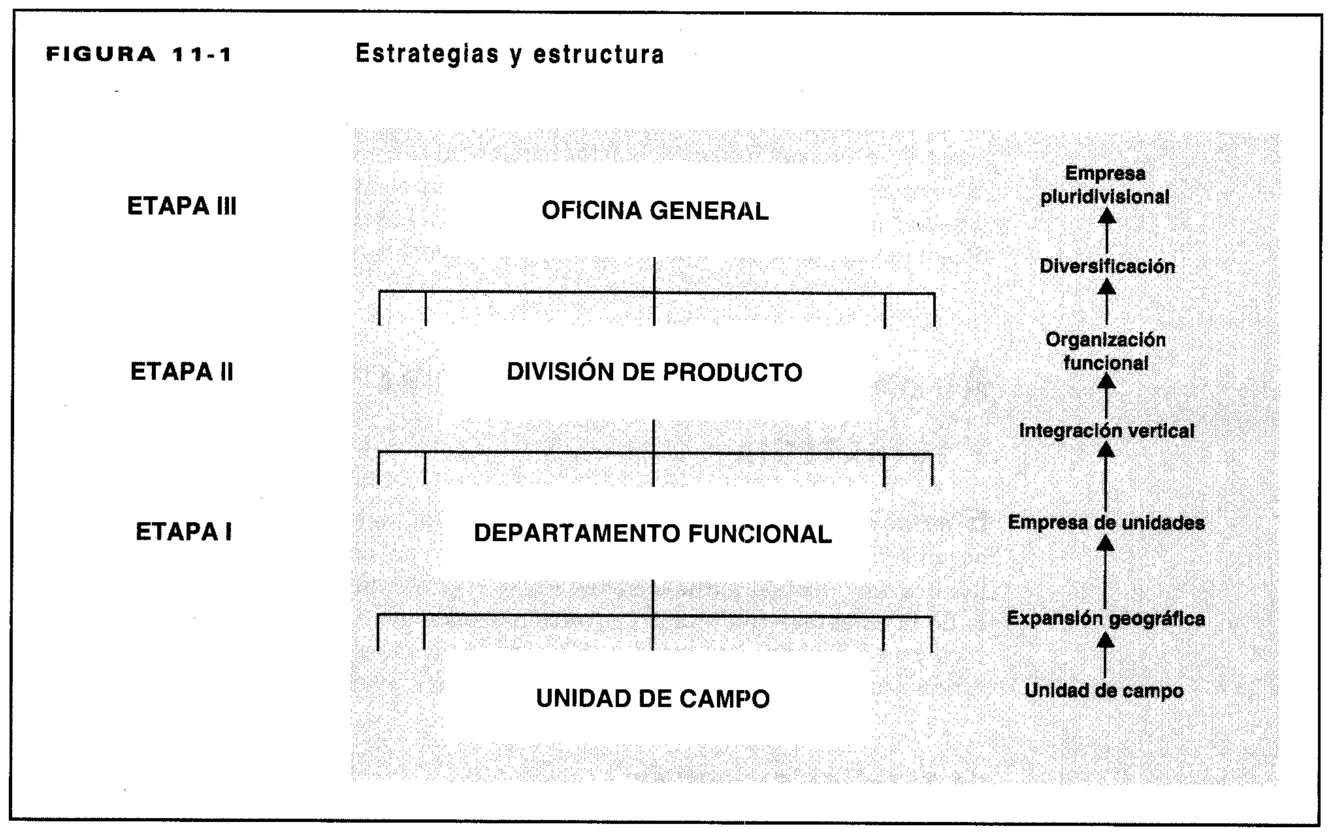
Cap. 6, p. 173

Sin embargo, conforme crece la organización, el aumento de volumen y de locales, con el tiempo, crea retos nuevos. Entonces, la organización se convierte en una empresa unitaria, con varias unidades de campo y una oficina administrativa que se encarga de la coordinación, la especialización y la estandarización entre las unidades.

El siguiente paso es la **integración vertical**. La organización conserva el producto original, pero amplía su alcance y lucha por lograr economías de escala mediante la adquisición de un proveedor de materias primas y componentes o un distribuidor de bienes terminados. Por ejemplo, las pioneras de la integración vertical, las empresas siderúrgicas, con el tiempo, entraron al campo de la minería. Un fabricante quizá se dirija, de manera natural, al almacenaje y las ventas al mayoreo. Empero, la integración vertical crea problemas nuevos cuando los

Integración vertical: Ampliar el alcance de las operaciones de una organización mediante la adquisición de un proveedor o distribuidor que contribuirá a la producción eficiente de la oferta de productos o servicios primarios.

FIGURA 11-1 **Estrategias y estructura**



Fuente: Reimpreso con autorización de *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Porcess,* de J. R. Galbraith y R. Kazanjian. Derechos 1986 de West Publishing Company. Todos los derechos reservados.

organización funcional: Una forma de departamentalización en la que todo el mundo se dedica a una actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, queda agrupado en una sola unidad.

empresa pluridivisional: Una organización que se ha expandido a diferentes industrias y que ha diversificado sus productos.

bienes y los materiales pasan por las diversas funciones de la organización. Por consiguiente, la organización se convierte en una **organización funcional**, con subdivisiones para finanzas, comercialización, producción y otras, así como con sistemas formales para presupuestación y planificación. Por tanto, conforme se expandió la producción de equipo de pruebas de Hewlett-Packard, los gerentes *funcionales* tomaron las decisiones operativas.

En la tercera etapa, la organización se expande a diferentes industrias y diversifica sus productos. Este fenómeno plantea un reto considerable: seleccionar los productos y las industrias en los que se invertirá el capital de la organización. El resultado es la **empresa pluridivisional**, que opera casi como un grupo de empresas más pequeñas. Las divisiones de productos, semiautónomas, asumen la responsabilidad de las decisiones de las operaciones a corto plazo y la oficina central conserva la responsabilidad de las decisiones estratégicas con un horizonte de tiempo más largo. Por ejemplo, la organización de Sega era tal que concedía a las unidades operativas bastante autonomía.

Chandler observó que, con frecuencia, la transición de una estructura a otra se demoraba y era muy dolorosa. Llegó a la conclusión de que las organizaciones no cambian fácilmente de estructura porque los emprendedores fundadores destacan en cuanto a estrategia pero, por regla general, carecen de interés y conocimientos sobre la estructura de la organización. De hecho, cuando la organización es reestructurada, finalmente, el emprendedor suele abandonarla. Esto ha ocurrido con frecuencia, en años recientes, en empresas orientadas a la tecnología y con veloz crecimiento, como Apple Computer.[8] En Railtex Service Co. operadora de vagones de carga, Bruce Flohr, su fundador, atacó el problema de frente: ante el éxito de su negocio en el cruce de caminos, ¿debería continuar igual? Sabía que con el liderazgo adecuado, el negocio podría registrar un crecimiento increíble. ¿Podría ofrecer ese tipo de liderazgo?





INTEGRACIÓN VERTICAL. Las compañías siderúrgicas, pioneras de la integración vertical, entraron al campo de la minería para tener mayor control de su abasto de materias primas. Por ejemplo, esta operación minera forma parte de Cleveland Heights, una empresa minera que es propiedad, en parte, de Bethlehem Steel.

Flohr evaluó su propia capacidad para saber si podía enfrentar el reto de su rol cambiante. Decidió que sí podía hacerlo. Al aceptar su nuevo rol como creador de políticas y visionario, Flohr pudo crecer al mismo tiempo que su empresa.[9]

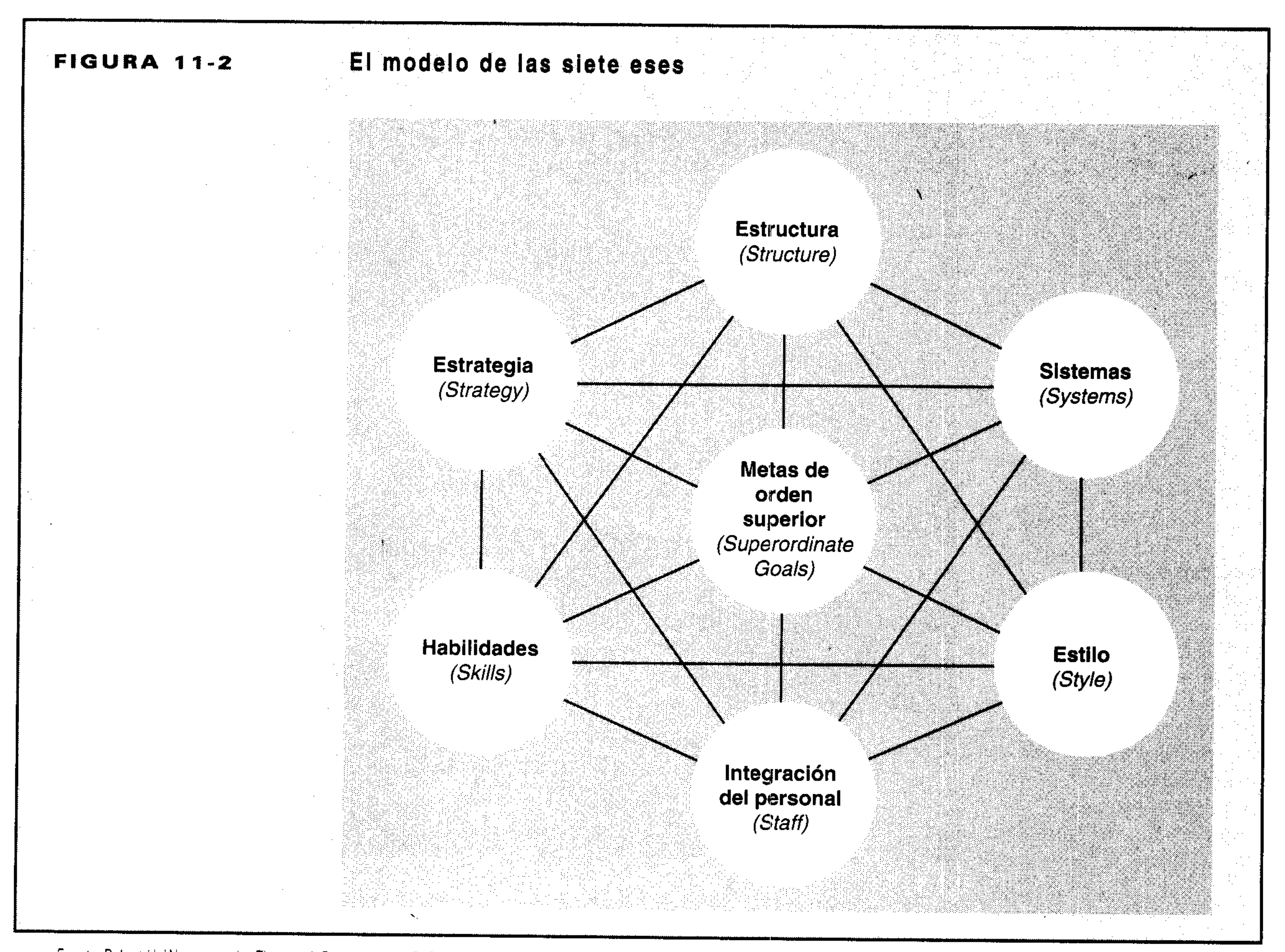
En fecha más reciente, Raymond Miles y Charles Snow han realizado muchos estudios para analizar la concordancia entre la estrategia, la estructura y los procesos administrativos de la organización; es decir, el equilibrio entre estar alineado con su ambiente y el mantener interrelaciones internas estables. Argumentan que las organizaciones que tienen éxito logran que su estrategia encaje con el ambiente de sus mercados y apoyan sus estrategias con estructuras y con procesos administrativos debidamente diseñados, mientras que las organizaciones que tienen menos éxito suelen exhibir poco ajuste, externa o internamente, o los dos.[10]

La tesis de Chandler sigue siendo tema de muchas investigaciones. Algunos críticos han dicho que malinterpretó la relación entre estrategia y estructura. Que la estructura de una empresa quizá sea tan resistente al cambio que impide que la empresa adopte estrategias más viables en determinadas circunstancias. Por ejemplo, el sistema Bell, antes de su división en 1984, tenía una organización, funcional y geográficamente, de más de un millón de empleados; esta estructura impedía que la empresa pudiera explotar ciertas áreas y tratar ciertas estrategias.

Los problemas recientes de IBM, que han merecido tanta publicidad, son resultado, en parte, de una estructura muy centralizada para su toma de decisiones, que no se pudo adaptar con velocidad suficiente a los cambios del entorno externo. Aun cuando IBM conocía la estrategia correcta, no tuvo posibilidad de aplicarla debido a su estructura presente.

Sea cual fuere el veredicto último sobre la tesis de Chandler, es imposible entender la estrategia de una organización sin estudiar su estructura. De hecho, un

FIGURA 11-2 **El modelo de las siete eses**



Fuente: Robert H. Waterman, Jr., Thomas J. Peters y Julien R. Phillips, "Structure Is Not Organization", *Business Horizons* (junio de 1980). Derechos 1980 de Foundation for the School of Business de la Universidad de Indiana. Usado con autorización.

marco de referencia para la eficacia de la organización, que llega incluso más allá, hace un análisis de los factores que interactúan cuando se aplica la estrategia.

EL MODELO DE LAS SIETE ESES*

modelo de las siete eses: Según Waterman y otros, un marco para el cambio que identifica a siete factores clave que pueden afectar, de manera negativa, el éxito del cambio en una organización.

Con base en ideas expuestas por consultores, académicos y líderes, McKinsey & Co., empresa consultora, ha propuesto el **modelo de las siete eses** para tener éxito cuando se aplican estrategias.[11] Los asesores de McKinsey encontraron que si se descuida alguno de los siete factores básicos, el esfuerzo por cambiar se podría convertir en un proceso lento y doloroso, incluso sentenciado a muerte.

Como ilustra la figura 11-2, cada uno de estos factores tiene igual importancia e interactúa con todos los demás factores. Cualquier cantidad de circunstancias puede dictar cuáles de los factores serán la fuerza impulsora para la ejecución de una estrategia particular cualquiera.

ESTRUCTURA. El modelo de las siete eses agrega una perspectiva contemporánea al problema de la estructura de la organización. Los asesores de McKinsey señalan que, en el ambiente complejo y siempre cambiante de hoy, una organización con éxito puede efectuar cambios estructurales temporales, para enfrentarse a tareas estratégicas específicas, sin abandonar las divisiones estructurales básicas de toda la organización.

* Llamadas así por sus letras iniciales en inglés.

LAS SIETE ESES DEL ÉXITO DE SEGA

Según George Harrison, director de comercialización de Nintendo, la estrategia de Sega implica llegar al mercado antes que los competidores y dice: "Seremos los primeros cueste lo que cueste".[12] Al dirigirse a un mercado más amplio que el de Nintendo —al perseguir al público de MTV, de adolescentes y adultos y no sólo el público joven de Playskool—, Sega se ha convertido en líder del mercado. Empero, Sega considera que la competencia es algo más que sólo Nintendo y los otros fabricantes de videojuegos.

—Tenemos que hacer que nuestros juegos ofrezcan más diversión que media hora de tiempo de primera en TV, que un juego de baloncesto o que el canal de Disney. Ésa es la competencia —afirma Kalinske. El reto mayor de este negocio es conservar nuesto ímpetu y mejorar continuamente la experiencia de la diversión.[13]

La estrategia de Sega se puede caracterizar como una "basada en ángulos". Esto significa, literalmente, que la compañía aborda al cliente desde todos los ángulos. Según Jonathan Durden, colaborador de *Marketing*: "[Sega] siempre está ahí y como que medio espero que me lancen una emboscada desde cualquier ángulo. Pienso que Sega usa todos los instrumentos que tiene a su alcance y, al parecer, discierne muy bien cuál es su aplicación".[14] En menos de un año, Sega se unió a Time Warner y TCI para crear el Canal Sega, que empezó en 1994; se unió a AT&T para crear Edge 16, que permitirá a los clientes jugar juegos de computadora por medio de líneas telefónicas; introdujo juegos ligados a películas de gran éxito como *Parque Jurásico* y *Aladino*; se unió a Circus Circus, Inc. para crear un elaborado centro de diversión en Las Vegas, tan sólo por mencionar un puñado de las aventuras de Sega. Además, lanzó un enorme globo Sonic en el desfile de Macy's de 1993.

—El puerco espín de Sonic está claramente siguiendo los pasos de Super Mario [de Nintendo] —dice David Leibowitz, analista y vicepresidente general de Republic New York Securities.[15]

Sega usa todas las herramientas que tiene a su alcance...

Además, por medio de una promoción con The Lifesaver Co. las personas que compran "paquetes afortunados" de las pastillas salvavidas, se pueden ganar juegos Sega o máquinas Génesis. Además, no olvide que Sonic el puerco espín está siendo la estrella de un programa de televisión comercializado y en red.

—Hace año y medio teníamos que tocar a la puerta de empresas y pedirles que se asociaran con nosotros —recuerda Edward Volkwein, vicepresidente general de comercialización de Sega—. Hoy, ponemos sumo cuidado en sólo contestar las llamadas telefónicas de compañías que, en nuestra opinión, se adecuan a nuestra imagen.[16]

Por cierto, todo esto se ha logrado con un presupuesto para comercialización que sólo representa la tercera parte del correspondiente a Nintendo. El virtual monopolio de Nintendo en el mercado de los videojuegos obligó a los gerentes de mercadotecnia de Sega a desarrollar su habilidad para hacer más con menos, en términos de gastos. No fue sino por medio de una comercialización innovadora e intensa que Sega pudo quedarse a la cabeza.

—Sega ha tenido que enfocar la mercadotecnia como si tuviera una escopeta, mientras que Nintendo tiene un gorila de dos toneladas a su disposición —dice Lee Isgur, analista de Volpe, Welty & Co. de San Francisco.

Parte del éxito de la estrategia de Sega en Estados Unidos radica en la estructura descentralizada de la organización. Como se dijo antes, las facultades prácticamente irrestrictas de Kalinske le han permitido tomar decisiones necesarias para hacer progresar a Sega. A su vez, Kalinske ha proporcionado al personal de Sega una cantidad considerable de libertad y flexibilidad.

—La edad promedio de nuestra gente es 28 años y tratamos de que nuestro ambiente sea divertido y relajado permitiendo que la gente tenga horarios flexibles —dice Kalinske—. No es ningún secreto que nuestros 500 empleados son los consumidores más importantes de pizza y Coca-Cola de la comunidad de San Mateo.[17]

Además, Sega aprovecha el trabajo de unas 1,500 personas que trabajan por su cuenta —programadores, escritores, músicos y artistas—que participan en el proceso de la creación de los juegos trabajando en sus casas. ¿Por qué ha adaptado la compañía su estructura

para acoplarse a las necesidades de una población trabajadora poco tradicional? Sega reconoce que el truco para sobrevivir y triunfar en la industria de los videojuegos está en los programas de software y está dispuesta a hacer lo que sea necesario para respaldar la creatividad.

Sega logra sus objetivos estratégicos por medio de sistemas prácticos que respaldan los esfuerzos de la empresa sin pesar más que ellos. Los sistemas de comunicación son muy importantes, particularmente si se toma en cuenta que el personal está geográficamente diseminado. Aunque la mayor parte de los empleados estadounidenses de Sega trabajan en la zona de la bahía de San Francisco, otros 30 trabajan en Los Ángeles y 30 más en Chicago.

—Tenemos que hacer un gran esfuerzo para administrar proyectos que incluyen a personas que no siempre están situadas en la misma oficina o ubicación (geográfica) y que comparten información —señaló William Downs, director de sistemas de información y telecomunicaciones de Sega.[18]

Además del personal estadounidense, la empresa tiene comunicación con otros empleados de la empresa en todo el mundo.

Quizá lo más importante de los sistemas de Sega sea lo referente a la investigación y desarrollo de la empresa, así como a las actividades para la comercialización. Sega realiza muchas investigaciones de mercado para introducir, en forma constante, programas de software emocionantes y novedosos, que mantienen llenos de adrenalina a los jugadores de Sega.

—El deseo más grande de los niños es estar siempre al día en cuanto al nuevo material y en saber cosas que sus padres no saben —dice Volkwein.[19]

Sega realiza grupos de enfoque dos o tres veces por semana y conoce bien al público que tiene en la mira; en ocasiones llega al punto de entrar al dormitorio del público y comprar con él en los centros comerciales, y así se mantiene en contacto con sus clientes.

El estilo de Sega entraña correr riesgos, como lo demuestran todas las demás actividades de la empresa, incluso la decisión inicial de ingresar en el mercado de los videojuegos.

—El fracaso también es parte de los negocios —dice Kalinske—, lo importante es que uno no debe tener miedo de correr el riesgo.[20]

Sega primero sacó un sistema de 16 bits, mientras que Nintendo demoró en sacar una máquina similar, porque pensaba que el mercado de los 8 bits seguía activo. Después, a principios de los años noventa, Nintendo decidió que el mercado no estaba listo para un sistema de CD, pero Sega, que quería ser el primero, en hacer grandes olas y hacer mucho ruido, se lanzó de cabeza y desarrolló Sega CD. Independientemente de que el mercado estuviera listo, la instalación inicial de Sega CD se vendió en 48 horas. Se estima que, a finales de 1993, las ventas combinadas de Sega CD, de programas de software y máquinas de hardware, sumaron 365 millones de dólares, alrededor del 12 por ciento de las ventas globales que se esperaban para toda la empresa.

La meta de orden superior de la empresa ha sido guiar a Sega por todos estos pasos, como explica su campaña publicitaria: "Bienvenido al siguiente nivel". La meta general de Sega es encabezar el camino al software y hardware más sofisticado, más emocionante y avanzado tecnológicamente, aunque ello signifique tener que "jalar" a los jugadores de videojuegos. Sega ha descubierto que los jugadores de videojuegos comprarán lo que sea nuevo, simplemente porque es nuevo, aun cuando lo nuevo no siempre sea lo mejor. La comercialización veloz, impactante y frontal ha llevado el mensaje al público de que Sega es lo nuevo, lo que está de moda, lo que está "in".

—La percepción [del público] es que Sega representa la plataforma del crecimiento, cosa que Nintendo ya no es —dice Isgur.[21]

En esencia, Sega tomó todo lo que estaba haciendo bien Nintendo y añadió una imagen nueva: una más joven, más atractiva, más veloz y de mejor calidad; es decir, el siguiente nivel. →

ESTRATEGIA. El modelo de las siete eses subraya que, en la práctica, es menos problemático *desarrollar* estrategias que *ejecutarlas*.

SISTEMAS. Esta categoría consta de todos los procedimientos formales e informales que permiten que la organización funcione, incluso presupuestación de

capital, capacitación y sistemas contables. Los sistemas pueden tener más peso que las estrategias expresadas. Por ejemplo, un fabricante de bienes de consumo podría encontrar que le resulta imposible aplicar una nueva estrategia para su cartera si su sistema de información gerencial no está ajustado a efecto de que produzca los datos de costos, por segmento, que se necesitan, porque no habría forma de comparar los diferentes segmentos de negocios.

ESTILO. El "estilo" no se refiere a la personalidad, sino al patrón de acciones fundamentales y simbólicas emprendidas por los gerentes de alto nivel (véase el capítulo 7). Comunica prioridades con más claridad que las palabras aisladas y puede influir profundamente en los resultados. Por ejemplo, los consultores han visto que incluso las actividades de exploración para encontrar petróleo y minerales —sin duda cuestión de capacidad operativa y suerte más que de estrategia—, se benefician con la atención de la alta dirección. La exploración tiene más éxito en el caso de empresas cuyos mandos superiores dedican más tiempo propio y del consejo de administración a participar en las actividades de exploración, articulan mejores motivos para la exploración, reclutan más personal con experiencia en exploración, financian la exploración en forma más consistente y tienen gerentes de exploración que reportan a niveles más altos de la organización.

INTEGRACIÓN DE PERSONAL. Las organizaciones con éxito consideran que su personal es un recurso valioso que se debe nutrir, desarrollar, cuidar y asignar con sumo cuidado. Los gerentes superiores dedican tiempo y energía a planificar el progreso y la participación de los gerentes existentes y recurren a las políticas de asignación de trabajo para fomentar, en forma activa, el desarrollo de nuevos gerentes. De igual manera, los recién contratados reciben trabajos dentro del flujo general de la organización, sea mercadotecnia o innovación de productos nuevos. Las personas talentosas son asignadas a mentores, colocadas en programas intensivos y expuestas a la alta dirección y, rápidamente, ascendidas a puestos con verdadera responsabilidad.

HABILIDADES. El término *habilidades* se refiere a aquellas actividades que la organización realiza mejor y por las cuales se la conoce. Por ejemplo, DuPont es conocida por sus investigaciones, Procter & Gamble por su administración de productos, ITT por sus controles financieros y Hewlett-Packard por sus innovaciones y calidad. Los cambios de estrategia quizá requieran que las organizaciones aumenten una o varias habilidades nuevas. Las iniciativas estratégicas que requieren que se desmantele o revise una habilidad vieja plantean problemas de implantación incluso más difíciles.



METAS DE ORDEN SUPERIOR. Se refiere a los conceptos, valores y aspiraciones que sirven de guía para una organización y la unen en un propósito común. Las metas de orden superior, con frecuencia, están captadas en la definición de la misión, pero también se pueden presentar como un simple lema, así "los productos nuevos" en el caso de 3M. Las metas de orden superior tienen un significado profundo para la organización. Proporcionan un sentido de propósito y cierta estabilidad, conforme otras características de la organización, más superficiales, cambian. En el caso que se presentó anteriormente, se vio cómo funcionan algunas de estas siete eses en Sega.

CÓMO INSTITUCIONALIZAR LA ESTRATEGIA

Para reforzar los sistemas, el estilo, la integración de personal, las habilidades y las metas de orden superior es preciso dirigir la mirada a la forma en que se

institucionaliza la estrategia. Una *institución* es un grupo de valores, normas, roles y grupos, el cual se desarrolla para alcanzar cierta meta. La institución educativa, por ejemplo, se desarrolló con objeto de preparar a los niños para que sean miembros productivos de la sociedad. Para *institucionalizar* una estrategia empresarial, los líderes empresariales también deben desarrollar un sistema de valores, normas, roles y grupos que respalden su persecución de metas estratégicas. Por tanto, la estrategia se institucionaliza cuando está relacionada con la cultura, el sistema de calidad y otras fuerzas impulsoras de la organización.

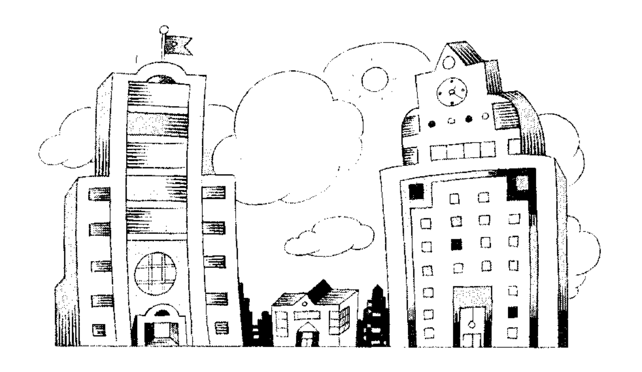
Se ha visto que el impulso por la ACT se puede institucionalizar. La importancia que ha adquirido el desarrollo de la ética es otro aspecto de la vida de la organización que también está pasando por una mayor institucionalización. Así, se ha cambiado la atención que prestaba la organización a la detección y el control, y se ha pasado a la coordinación y el impacto de la estrategia. El resultado último de este cambio es el enfoque que refuerza la calidad del ambiente laboral para los empleados y una mayor calidad de los productos y los servicios para los clientes.[22]



EL ROL DEL DIRECTOR GENERAL

Como los directores generales (DG) pasan la mayor parte de su tiempo creando y dirigiendo estrategias, sus metas y valores personales dan forma, inevitablemente, a la estrategia de la organización. Por ejemplo, Walt Disney concedía gran valor a la diversión familiar y concibió la idea de crear un "parque mágico" que divirtiera y educara a los niños y a sus padres. Su visión produjo Disneylandia, que abrió sus puertas en 1955. Aunque Disney murió en 1966, sus valores y visión han seguido dando forma a su empresa, como lo demuestra el hecho de que sus planes para Disney World (inaugurado en 1971) y Epcot Center (inaugurado en 1982) terminaran después de su muerte. Sin embargo, por regla general, el cambio del DG va ligado a un cambio de estrategia. Aunque Michael Eisner, actual DG de Disney, ha seguido desarrollando los parques, se ha distanciado de la estrategia de Walt Disney que ofrecía, principalmente, películas con clasificación para niños, y ha creado Touchstone Pictures que ofrece películas de diversas clasificaciones, que atraen a públicos más amplios.

El papel que desempeñan los DG en la formulación de estrategias hace que sean especialmente importantes para su implantación. En primer lugar, los DG *interpretan* la estrategia y actúan como jueces de última instancia cuando los gerentes no están de acuerdo en la aplicación. En segundo, los DG *representan* —por medio de sus palabras y acciones— el grado de intensidad del compromiso de la organización con una estrategia. En tercero, los DG son fuente de *motivación* y proporcionan incentivos intangibles que van más allá de la remuneración o los bonos. Los DG, al recurrir a los valores, las creencias y la lealtad de los miembros, pueden conseguir apoyo para una estrategia.



JIM HENSON Y LA MAGIA DE LOS MUPPETS

Como la cabeza de una organización puede ser medular para su dirección y cultura, una muerte inesperada —como la de Jim Henson, creador de los Muppets— puede ser un reto para la supervivencia de la organización. En agosto de 1989, Walt Disney Co. había anunciado que tenía pensado adquirir los negocios de licencias y editoriales de Jim Henson Productions y establecer con Jim

Henson, creador de los Muppets, un arreglo de exclusividad para la producción de 15 años. Aunque se especulaba mucho, en términos afectivos, en cuanto a un posible triángulo amoroso entre el ratón Mickey, la cariñosa señorita Piggy y la siempre escurridiza rana Kermit, las negociaciones prosiguieron, y se dice que Disney ofreció entre 150 y 200 millones de dólares.

Las expectativas se volvieron todo confusión el 16 de mayo de 1990, cuando Jim Henson murió, repentinamente, de neumonía. Hubo oleadas de asombro en todo el mundo, mientras millones de padres —muchos de los cuales habían crecido con los Muppets— se preparaban para explicar que las voces de Kermit, Ernie, Rowlf y otros personajes quizá no se volverían a escuchar jamás.

Sin embargo, los temores resultaron infundados. El personal de Henson, compuesto por 115 personas, estuvo devastado al principio. Para ellos Henson representaba la figura de un padre y ellos constituían una familia unida por su creatividad.

—Compartíamos el mismo corazón —recuerda el muppetero Richard Hunt.

Menos de seis semanas después, Brian Henson, el hijo de Jim, era nombrado presidente de Jim Henson Productions, y Cheryl Henson, hija de Jim, vicepresidente de asuntos creativos.

—Mi padre tenía metas y sueños maravillosos —comenta Brian. Veía lo mismo en casi todas las personas pertenecientes a la compañía. Por eso pienso que, en cierto sentido, sigue estando con nosotros. Hemos perdido nuestro enfoque temporalmente, pero no tardaremos en recuperarlo. Sigue con nosotros.[23]

Brian reconoció el importantísimo papel que desempeñaba su padre como fuente de inspiración creativa de la empresa. Por tanto, se propuso proteger la visión de su padre, al mismo tiempo que creaba la compañía.

—No se trata de la visión de un hombre —afirma Brian. Somos una empresa que tiene un equipo creativo en la cima. Mi padre construyó una empresa en su derredor y estoy extendiéndola.[24]

El gran desafío para Jim Henson Productions radicaba en encontrar la manera de ser creativos sin Jim Henson. Según Jerry Juhl, escritor de guiones, esto se tradujo en "volver a lo central".[25]

—Existía la posibilidad de abordar el problema en forma corporativa, de inventar oficinas y cosas así —explica Juhl—, pero cuando las cosas se resumían a "¿qué haremos cuando volvamos a sacar a los personajes en la pantalla?" todo resultaba más difícil.[26]

Sin embargo, Jim Henson Productions pudo volver a encontrar el camino. Aunque el arreglo con Disney se vino abajo, varios proyectos en participación prosiguieron, entre ellos una película de los Muppets en tercera dimensión y un espectáculo en vivo para los parques de Disney, además una rama de Disney, dedicada a los videos, introdujo la marca Video Jim Henson para programas de los Muppets en videocintas. Además, en diciembre de 1992, la empresa sacó la película "Canción de Navidad de los Muppets", el primer proyecto de un largometraje desde la muerte de Jim.

Los planes para el futuro de Jim Henson Productions no están claros aún. Esto no indica un fracaso.

—Todavía no sabemos dónde estaremos dentro de tres años, pero mi padre siempre trabajó así —comenta Brian—. Estaba siempre en busca de cosas frescas, de ideas nuevas que se iban presentando. Además, tenía el valor de intentar las ideas nuevas para ver si funcionaban.[27] De esta manera, Brian ha continuado con la tradición de su padre. ◆

CULTURA Y ESTRATEGIA

En el capítulo 7 se vio la importancia que tiene la cultura organizacional para entender las organizaciones del presente. Este concepto adquiere incluso más importancia en el caso de la institucionalización de la estrategia. Cuando la cultura de una organización es congruente con su estrategia, resulta bastante más

Cap. 7, p. 205
Cap. 3, p. 69

fácil implantar la estrategia. El concepto de Kotter y Hesketh referente a las culturas adaptables representa un intento por construir una cultura de la organización fundamentado en la atención que se presta a grupos de interés clave de la empresa, por ejemplo empleados, clientes y accionistas, garantizando así la posibilidad de que la cultura cambie cuando la estrategia de la organización debe cambiar.

Es imposible aplicar un estrategia con éxito si ésta se contrapone a la cultura de la organización. Por ejemplo, el postulado tradicional de AT&T en cuanto a la importancia de un servicio telefónico universal, que data de los tiempos en que era monopolio, ha sido un bloque que entorpece la aplicación de su nueva estrategia, orientada al mercado, que señala diferencias entre los clientes que requieren diferentes servicios. No ha sido sino hasta fecha reciente, con el programa explícito para cambiar la cultura, introducido por Robert Allen, que AT&T ha empezado a responder más a sus clientes y a actuar con velocidad cuando es necesario. El hecho de que los directivos de AT&T estén adquiriendo la capacidad para moverse con más rapidez salta a la vista en su decisión de adquirir McCaw Cellular, proveedor de servicios de telefonía celular en Estados Unidos.

CÓMO HACER QUE LA ESTRATEGIA SEA OPERATIVA

plan operativo: Plan que contiene los detalles que se requieren para incorporar la estrategia a las operaciones diarias.

plan para una sola vez: Curso de acción detallado que se usa una vez, u ocasionalmente, para resolver un problema que no se presenta de forma repetida.

programa: Plan que se usa una sola vez, cubre una serie relativamente amplia de actividades de la organización y especifica los pasos más importantes, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso.

proyecto: Las partes, pequeñas e independientes, de los programas.

presupuestos: Establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para programas o proyectos específicos, para un plazo determinado.

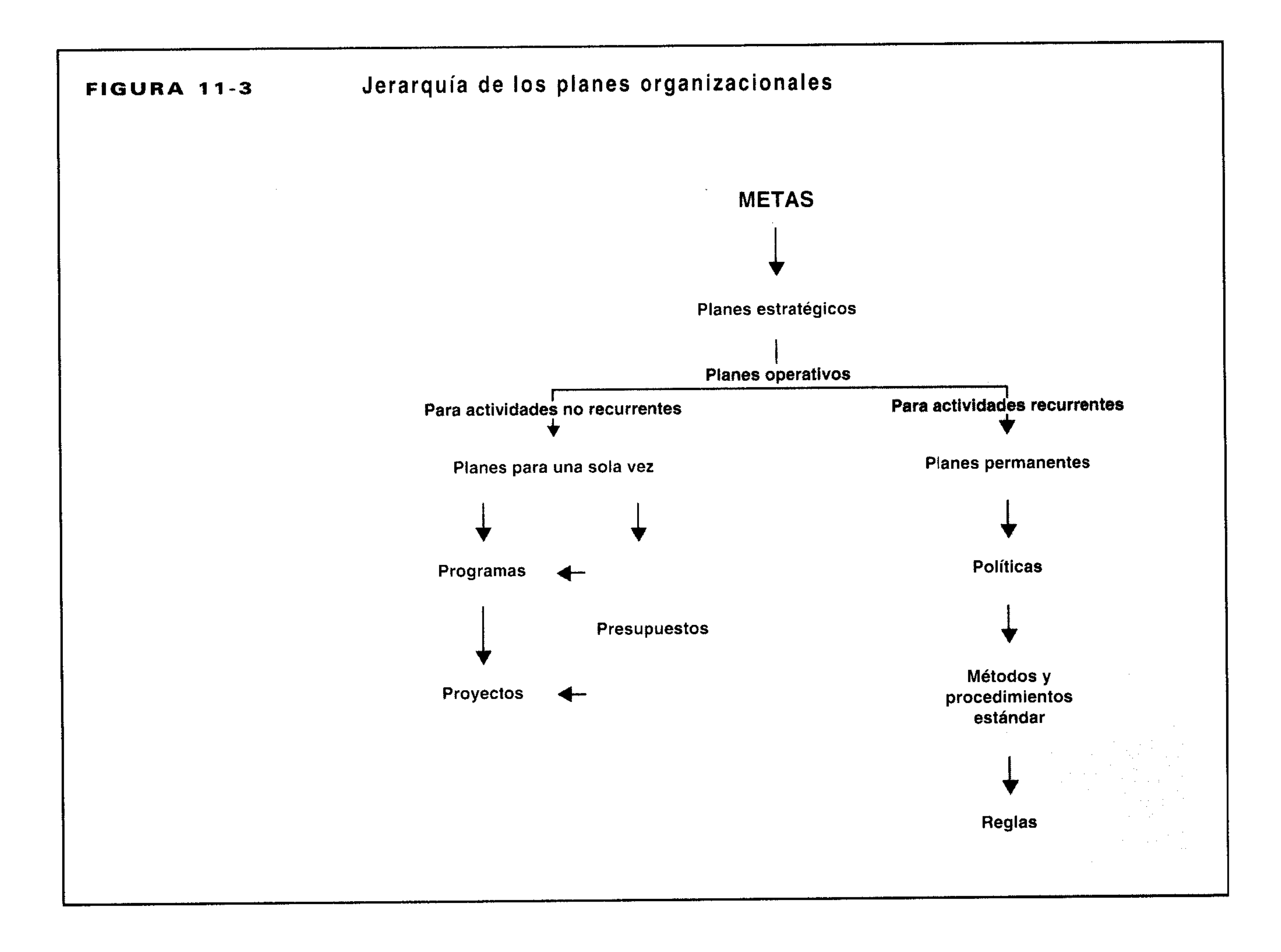
Si las estrategias establecen la meta general y el curso de acción de las organizaciones, los **planes operativos** ofrecen los detalles necesarios para incorporar los planes estratégicos a las *operaciones* diarias de la organización. Los planes operativos caben dentro de dos categorías generales. Los planes que se usan una sola vez son diseñados con la idea de que se disolverán cuando hayan alcanzado metas específicas, que no se repiten. Por otra parte, los planes permanentes representan una posición estandarizada para manejar situaciones pronosticables, que se repiten (véase la figura 11-3).[28]

PLANES PARA UNA SOLA VEZ

Los **planes para una sola vez** son cursos de acción, detallados, que con toda probabilidad no se repetirán de la misma forma en el futuro. Por ejemplo, una empresa que se está expandiendo a gran velocidad, como las tiendas de productos naturales Fresh Fields, que está proyectando establecer un nuevo almacén, necesitará un plan específico, el cual usará una sola vez, para ese proyecto. Incluso aunque la empresa haya establecido una serie de almacenes antes, el nuevo almacén presenta requisitos singulares en cuanto a ubicación, costos de construcción, disponibilidad de mano de obra, restricciones de uso de suelo, etcétera.

Un **programa** es un plan que se usa una vez y cubre una serie relativamente amplia de actividades. Describe (1) los pasos principales que se requieren para alcanzar un objetivo, (2) la unidad o el miembro de la organización responsable de cada paso y (3) el orden y los tiempos de cada paso. Los **proyectos** son partes más pequeñas e independientes de los programas; su alcance es limitado y contienen directrices claras en cuanto a las asignaciones y los tiempos. Por ejemplo, si el programa consiste en trasladar inventarios de un almacén a otro, un proyecto relacionado podría consistir en evaluar el espacio de piso en la instalación propuesta. Los **presupuestos** son la definición de los recursos financieros que se separan para actividades específicas, dentro de un plazo dado; son, primordialmente, instrumentos para controlar las actividades de la organización y, por tanto, son un componente importante de los programas y proyectos.

FIGURA 11-3 Jerarquía de los planes organizacionales



plan permanente: Una serie de decisiones determinadas, usadas por los gerentes para abordar actividades recurrentes u organizativas; los tipos básicos son políticas, procedimientos y reglas.

política: Un plan permanente que establece lineamientos generales para la toma de decisiones.

reglas: Planes permanentes que detallan las medidas específicas que se deben tomar en una situación dada.

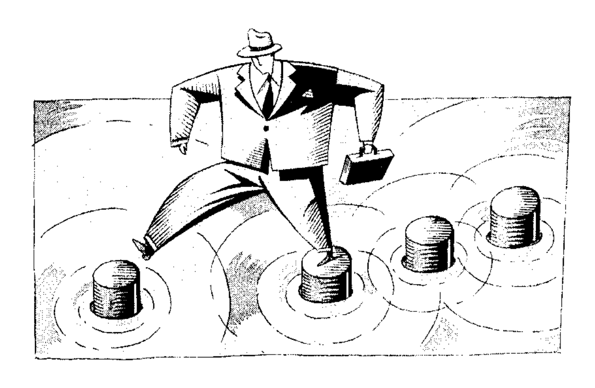
procedimiento: Plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad.

PLANES PERMANENTES

Siempre que las actividades de la organización se presentan varias veces, el **plan permanente** —una sola decisión o una serie de decisiones determinadas con anterioridad— puede guiar dichas actividades, con eficacia. Estos planes permanentes, cuando se han establecido, ayudan a los gerentes a ahorrarse tiempo porque situaciones similares se manejan en forma consistente, determinada con anterioridad. Los planes permanentes constan de políticas, reglas y procedimientos más detallados.

Una **política** es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos de la organización. La universidad donde usted estudia cuenta con una serie de políticas, como las que dictan la importancia relativa de los deportes y las actividades no académicas en comparación con el aprendizaje y los resultados académicos. En fecha reciente, Sega adoptó la política de etiquetar el contenido de sus videojuegos, advirtiendo a los padres que cierto material podría no ser apto para ciertos públicos. Algunas políticas incluyen **reglas**; es decir, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada. Por ejemplo, una regla podría ser que un deportista con calificaciones inferiores a 2 no puede formar parte de un equipo intercolegial. La mayor parte de las políticas van acompañadas de **procedimientos** detallados, llamados procedimientos o métodos estándar de operaciones, que no son otra cosa que una serie detallada de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad.

La mayor parte de las organizaciones cuentan con alguna forma de políticas, reglas y procedimientos que les ayudan a aplicar las estrategias en los casos que se requieren acciones rutinarias. En The Limited, la tienda especializada en ropa, el procedimiento estándar establece que los clientes deben recibir un ofrecimiento de ayuda a los pocos segundos de haber entrado en la tienda. En Wal-Mart, la cadena de tiendas de descuento, el procedimiento de la tienda establece que una persona recibe a todos los clientes saludándolos con una sonrisa.



EL DESASTRE DEL CHALLENGER: LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS POLÍTICAS NO SIEMPRE FUNCIONAN

En ocasiones, la existencia de procedimientos y políticas no basta para evitar desastres. Eso es lo que ocurrió en el caso del transbordador espacial *Challenger*. El 28 de enero de 1986, el transbordador fue lanzado a un cielo azul y claro. En sólo 73 segundos, después de un despegue impecable, el *Challenger* estalló en llamas, se rompió en pedazos y cayó al mar. La tripulación entera perdió la vida.



LA EXPLOSIÓN DEL CHALLENGER. La explosión del transbordador espacial Challenger, ocurrida en enero de 1986, cimbró a Estados Unidos.

De inmediato, se suspendieron todos los vuelos de transbordadores, mientras una comisión presidencial no realizara la investigación correspondiente, la cual presentó su informe en junio de 1986. La causa inmediata de la explosión se debió a un sello redondo defectuoso, encontrado entre los segmentos de los cohetes de propulsión de combustible sólido. El clima frío y la amortiguación de los vientos durante el lanzamiento debilitaron incluso más los anillos, permitiendo que la flama saliera y desatara la explosión.

La comisión criticó los procedimientos y las políticas administrativas de la NASA. Su dedo apuntó hacia Morton Thiokol, la empresa que construyó los propulsores del cohete. Algunos ingenieros de esa empresa habían sospechado que algo andaba mal en el diseño básico de los anillos, y aunque se quejaron, escribieron memos y "enviaron señales de alarma" no pasó nada, hasta la explosión. Los gerentes superiores, evidentemente, consideraban que el trabajo de los ingenieros consistía en *aplicar* políticas y procedimientos y no en cuestionarlos.

Estos desastres sólo se pueden evitar cuando se crean políticas y procedimientos que pretenden fomentar desacuerdos y disensiones constructivas entre los empleados. Estas políticas son importantes para mantener la calidad, como lo subraya el 8º punto de Deming, y para eliminar el temor del centro de trabajo. Además, como señala el desastre del *Challenger*, dar cabida para la disensión podría ser un imperativo ético. ◆

CÓMO USAR LOS PROCEDIMIENTOS PARA FACILITAR SU IMPLANTACIÓN

Las políticas y procedimientos son instrumentos potentes que sirven para implantar la estrategia y para conseguir mayor compromiso de los empleados. A tal efecto, a continuación se analizarán, con más detenimiento, los procedimientos para establecer objetivos anuales, la administración por objetivos y los sistemas de recompensa.

OBJETIVOS ANUALES

objetivos anuales:
Identificar con exactitud lo que se debe realizar cada año con objeto de alcanzar las metas estratégicas de la organización.

Los **objetivos anuales** son el fundamento para aplicar cualquier estrategia. Identifican, con precisión, lo que se debe hacer, cada año, para alcanzar las metas estratégicas de la organización. En el proceso, también ofrecen a los gerentes metas específicas para los resultados del año entrante. Por ejemplo, si una estrategia de Sega requiere un incremento de la participación en el mercado, los objetivos anuales, para el año siguiente, podrían incluir un incremento de ventas del 15 por ciento, la introducción de dos videojuegos nuevos y la apertura de un centro regional de distribución, en una zona específica del país, así como la negociación de una línea de crédito para sufragar el aumento de gastos de producción y comercialización.[29] Los objetivos anuales sientan con claridad los roles que desempeñan los gerentes en la implantación de la estrategia de una organización.

Los objetivos anuales bien diseñados están claramente ligados a las metas de la organización a largo plazo y son mensurables. Es importante que *cuantifiquen* los resultados, de tal manera que no se puedan disputar los resultados de una unidad. Por su naturaleza, algunas áreas, como la de producción, se prestan para este tipo de medición. En cambio, es más difícil establecer parámetros cuantitativos para las relaciones públicas. Los ejemplos de la tabla 11.1 ilustran la diferencia entre objetivos anuales bien diseñados y mal diseñados.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

administración por objetivos (APO):
Serie de procedimientos formales que establece y revisa el avance logrado hacia las metas que comparten gerentes y subordinados.

La **administración por objetivos (APO)** va más allá de establecer objetivos anuales para las unidades de la organización y fija metas para los resultados de los empleados *en lo particular*. Peter Druker fue el primero en proponer esta posición, en 1954, en el libro *The Practice of Management*.[30] Desde entonces, la APO ha sido fuente de muchas discusiones, evaluaciones, investigaciones, así como de inspiración para muchos programas similares.[31]

La APO se refiere a una serie formal de procedimientos, que empieza por establecer metas y prosigue hasta la revisión de resultados. Los gerentes, y las personas que éstos supervisan, actúan en conjunto para establecer metas comunes. Los campos principales de responsabilidad de cada persona se definen con claridad, en términos de los resultados mensuarables que se esperan o de los "objetivos" usados por los miembros del equipo en la planificación de su trabajo y por ambos, personal y gerentes, para observar el avance logrado. La evaluación de resultados se realiza en forma conjunta, y constante, y se establecen disposiciones para realizar revisiones periódicas con regularidad.

La médula de la APO son los objetivos que detallan las acciones individuales requeridas para desarrollar la estrategia funcional y los objetivos anuales de la unidad. La APO es un forma de integrar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y de enfocarlos hacia las metas de los niveles altos de la administración y la estrategia global de la organización.

Otra clave de la APO es su insistencia en la participación activa de los gerentes y del personal de todos los niveles de la organización. Drucker insistía en que los gerentes y los miembros del equipo debían establecer sus propios objetivos o, cuando menos, debían tomar parte activa en el proceso para establecer los objetivos. De lo contrario, el personal se podría negar a cooperar o sólo haría un esfuerzo a medias para poner en práctica los objetivos "de otros". Drucker también sugería que los gerentes de todos los niveles debían ayudar a establecer los objetivos de las personas en niveles más altos que el suyo, con la idea de que esto les permitiría entender mejor la estrategia general de la compañía y la forma en que sus propios objetivos específicos se relacionaban con el cuadro general.

TABLA 11-1 Operatividad de los objetivos anuales mensurables

EJEMPLOS DE OBJETIVOS ANUALES DEFICIENTES	EJEMPLOS DE OBJETIVOS ANUALES CON CRITERIOS MENSURABLES DE LOS RESULTADOS
Mejorar la moral de las divisiones (planta, departamento, etcétera).	Disminuir la rotación (ausentismo, cantidad de rechazos, etc.) entre los gerentes de ventas un 10 por ciento para el 1 de enero de 1995.
	Supuesto: La moral está relacionada con resultados mensurables (v.gr., la moral, buena o mala, está ligada a diferentes resultados).
Mejorar el apoyo para las actividades de ventas.	Reducir el plazo entre la fecha del pedido y su entrega 8 por ciento (dos días) para el 1 de junio de 1995.
	Reducir el costo de los bienes producidos 6 por ciento para respaldar una disminución del 2 por ciento para el 1 de diciembre de 1995.
	Aumentar el porcentaje de las entregas puntuales o anticipadas 5 por ciento para el 1 de junio de 1995.
Desarrollar una versión final del programa de computación SAP.	Desarrollar una versión terminal del SAP capaz de procesar X bits de información en un tiempo Y, a un costo que no exceda de Z por 1,000 bits para el 1 de diciembre de 1995.
	Supuesto: Existe una cantidad virtualmente infinita de versiones "terminales" u operativas. Al aumentar los detalles específicos se definen los objetivos con más precisión.
	Aumentar la cantidad de personas capaces de realizar la operación X de producción 20 por ciento para el 15 de abril de 1995.
Reforzar o mejorar las actividades de capacitación.	Aumentar la cantidad de responsables funcionales capaces de asumir una responsabilidad administrativa general a nivel de división 10 por ciento para el 15 de julio de 1995.
	Proporcionar capacitación en ventas a X cantidad de personas, que produzca un aumento promedio de las ventas de 4 por ciento en un plazo de seis meses después de la sesión de capacitación.
Mejorar la imagen del negocio.	Realizar una encuesta de opinión pública usando muestras aleatorias de los cinco mercados metropolitanos más grandes de Estados Unidos y determinar las calificaciones promedio en 10 dimensiones de la responsabilidad corporativa para el 15 de mayo de 1995.
	Incrementar nuestras calificaciones en esos 10 puntos un promedio de 7.5 por ciento para el 1 de mayo de 1996.

Fuente: Adaptado de John A. Pearce II y Richard B. Robinson, Jr., *Formulation and Implementation of Competitive Strategy* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1985). Derechos 1985 de Richard D. Irwin.



ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS. La participación es un componente fundamental de un programa efectivo de APO. Los gerentes y los empleados deben estar de acuerdo en cuanto a los objetivos y deben reunirse periódicamente para revisar el avance logrado hacia esos objetivos. La retroalimentación específica y oportuna mejora los resultados.

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE LA APO. Los sistemas de la APO varían muchísmo. Algunos son diseñados para una subunidad, otros para la organización entera. Algunos subrayan los planes de la corporación, otros hacen hincapié en la motivación individual. Los programas más eficaces de APO comparten los seis elementos siguientes:[32]

1. *El compromiso con el programa.* En todos los niveles de la organización, se requiere el compromiso de los gerentes para alcanzar los objetivos personales y los organizacionales, así como con el mismo proceso de la APO para que el programa sea efectivo.

2. *Las metas establecidas por los niveles superiores.* Los programas eficaces de APO suelen empezar por la alta dirección, la cual determina la estrategia de la organización y establece las metas preliminares, que son como objetivos anuales en razón de su contenido y sus términos. En el caso de Sega, un ejemplo sería: "un incremento del 5 por ciento para las ventas del siguiente trimestre" o "ningún incremento en costos fijos para el presente año". Este procedimiento permite que los gerentes y el personal tengan una idea más clara de lo que espera lograr la alta dirección y les muestra la relación directa que existe entre su propio trabajo y la consecución de las metas de la organización.

3. *Las metas individuales.* En un programa eficaz de APO, cada gerente y cada miembro del personal cuenta con responsabilidades y objetivos claramente definidos para su trabajo. El propósito de establecer *objetivos* en cada nivel, en términos específicos, es ayudar a los empleados a entender con claridad y exactitud qué se espera que logren, así como ayudar a cada individuo a hacer planes individuales y eficaces para alcanzar las metas hacia las cuales se dirige.

4. *La participación.* Por regla general, cuanto mayor es la participación de gerentes y empleados para establecer metas, tanto mayor la probabilidad de que éstas se alcancen. Los programas de administración de calidad que tienen éxito indican que se requiere la participación conjunta para establecer metas.

5. *La autonomía para aplicar los planes.* Cuando se han convenido los objetivos, el individuo goza de bastante discreción para elegir los medios de alcanzarlos, sin que los gerentes de niveles más altos le cuestionen al respecto.

6. *La revisión de resultados.* Los gerentes y los empleados se reúnen periódicamente para revisar el avance logrado para alcanzar los objetivos. En la revisión, deciden qué problemas existen y qué puede hacer cada quien para

TABLA 11-2 **Aspectos de la compensación con incentivos**

ASPECTOS DE POLÍTICAS	INSTRUMENTOS FINANCIEROS	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	GRADO DE DISCRECIÓN PARA ASIGNAR LOS BONOS	TAMAÑO Y FRECUENCIA DE LAS RECOMPENSAS
Corto plazo y largo plazo	La mezcla de los bonos concedidos y de las opciones a acciones deben reflejar el horizonte de tiempo para los ejecutivos a nivel de políticas. Los instrumentos diferidos son refuerzos débiles de los resultados a corto plazo.	La mezcla de las medidas cuantitativas del desempeño y las medidas cualitativas deben reflejar el horizonte de tiempo relevante para los ejecutivos. Las medidas cualitativas suelen reflejar consideraciones a largo plazo de manera más efectiva que las medidas cuantitativas.	Los bonos que se basan en fórmulas no discrecionales tienden a fomentar un punto de vista a corto plazo.	La entrega frecuente de bonos fomenta la concentración en los resultados a corto plazo.
Evitar riesgos y asumir riesgos	Los bonos concedidos, en efectivo o acciones, pueden reforzar la conducta que asume riesgos.	La medición cualitativa del desempeño puede reforzar la iniciativa, asegurando a los ejecutivos que el desempeño total será evaluado para efectos de la entrega de bonos.	Los bonos muy personalizados, totalmente discrecionales, no aclaran las "reglas del juego" y, en consecuencia, pueden desalentar la conducta que asume riesgos.	El monto del salario y de los incentivos entregados debe ser conmensurable al negocio y los riesgos personales que implique.
Relaciones entre divisiones		Los conjuntos de bonos se pueden basar en los resultados de las divisiones, el total de los resultados de la empresa o alguna mezcla de los dos. Cada arreglo	Los bonos que se basan en fórmulas no discrecionales para los gerentes de división son más prácticos en empresas donde se requiere poca cooperación	

TABLA 11-2 (Cont.) Aspectos de la compensación con incentivos

ASPECTOS DE POLÍTICAS	INSTRUMENTOS FINANCIEROS	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	GRADO DE DISCRECIÓN PARA ASIGNAR LOS BONOS	TAMAÑO Y FRECUENCIA DE LAS RECOMPENSA
		envía señales diferentes en términos de cooperación entre divisiones.	entre las divisiones. Los bonos discrecionales son prácticos cuando la alta dirección quiere fomentar la cooperación entre divisiones.	
Relaciones entre compañía y división	Las opciones de acciones pueden ligar, de manera efectiva, los intereses del personal de la división y los intereses de la corporación.	El uso de medidas objetivas de los resultados para los gerentes de división tiene más sentido cuando el papel primario de la oficina central consiste en asignar capital que cuando la oficina matriz desempeña un papel importante para "manejar los negocios" de las divisiones.	Los bonos que se basan en fórmulas no discrecionales son más prácticos en empresas donde la oficina central no interfiere en la administración de los centros de utilidad. Los bonos discrecionales tienen más utilidad cuando la alta dirección quiere ejercer influencia directa en las decisiones de las divisiones.	

Fuente: Reimpreso con autorización de *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process,* Segunda edición, de J. R. Galbraith y R. K. Kazanjian. Derechos, 1986 de West Publishing Company. Todos los derechos reservados.

resolverlos. En caso necesario, se pueden modificar los objetivos para el siguiente periodo de revisión.

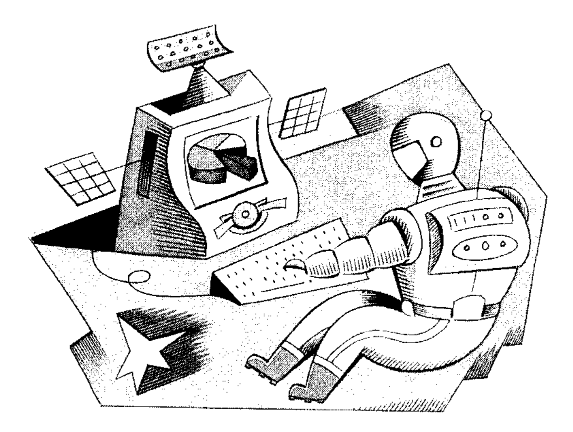
LA EVALUACIÓN DE LA APO. ¿Funcionan en realidad los conceptos de la APO? Stephen J. Carroll y Henry L. Tosi, en su investigación que cubre la literatura sobre la APO, se concentraron en tres conceptos fundamentales —establecer metas específicas, retroalimentación sobre el desempeño y la participación— para determinar si el optimismo en cuanto a la APO estaba justificado.[33]

Llegaron a la conclusión de que las personas que logran alcanzar las metas que han establecido tienden a perfirlarse para obtener un mejor desempeño.[34] Los empleados que reciben retroalimentación específica y oportuna sobre su desempeño obtienen mejores resultados,[35] y quienes toman parte en el proceso para establecer metas llegan a mejores resultados.[36] Por último, Carroll y Tosi llegaron a la conclusión de que el proceso mismo de la participación conduce a una mejor comunicación y entendimiento entre los administradores y las personas que éstos supervisan.[37]

SISTEMAS DE RECOMPENSA

La remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de incentivos, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización.[38] El sistema de recompensa de Sega tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de su estrategia.

La organización, al establecer un plan de incentivos, se enfrenta a una serie de opciones: ¿Se deben dar los bonos en forma de efectivo o de acciones? ¿Deben ser actuales o ser diferidos? ¿Cómo se medirán los resultados? ¿Cuánta discreción tendrán los gerentes para conceder los bonos? ¿Cuál será el monto de los bonos?[39] La idea es acoplar el programa a los objetivos de la organización. Los planes de incentivos pueden fomentar la toma de decisiones a corto o largo plazo, asumir mayores o menores riesgos, mayor o menor cooperación con otros gerentes y otros aspectos semejantes. La tabla 11-2 repasa la práctica establecida en cuanto a planes de incentivos para la alta dirección.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

HAY QUE RECONSIDERAR LAS RECOMPENSAS

En la actualidad, muchas empresas dependen de sus sitemas de recompensas para que les ayuden a implantar sus estrategias. Desde los muchos millones concedidos a algunos directores generales en forma de acciones, hasta las vacaciones en hoteles de lujo para vendedores triunfadores, las recompensas y los incentivos son una parte dominante de la vida de las organizaciones. Las recompensas y los incentivos desempeñan un papel igual de importante en la sociedad en general. Los profesores usan estrellas doradas y castigos para niños en edad escolar. Las organizaciones religiosas recompensan la asistencia perfecta y las contribuciones. Los partidos políticos cuentan con complejos sistemas de recompensas e incentivos.

Imagine cómo serían sus clases si no hubiera recompensas y sanciones. ¿Qué motivaría a los estudiantes para que aprendieran?, ¿serían las clases mejores o peores?, ¿más divertidas o menos?, ¿qué ocuparía el lugar de las recompensas y las sanciones, por ejemplo de las calificaciones?

La idea central es que las personas adoptan una conducta porque ésta les producirá recompensas. Además, conforme ha ido evolucionando el concepto de la implantación de la estrategia, muchas personas han argumentado que es necesario ligar la consecución y la implantación de metas y planes estratégicos a un sistema específico de recompensas. Los gerentes, para poner en práctica planes

CONCLUSIÓN

"BIENVENIDO AL SIGUIENTE NIVEL"

Las diferencias entre rivales estaban claras. Mientras Nintendo optó por dirigirse a un público compuesto por adolescentes y sus familias, Sega se dirigió a un público más sofisticado de jóvenes y adultos.

—Sega conserva todo el material sangriento, mientras que Nintendo con frecuencia suaviza la violencia. Ed Semrad, editor de *Electronic Gaming Monthly*, la principal revista entre los usuarios de videojuegos, comenta: "Los muchachos reconocen la diferencia. Quieren sangre".

A mediados de 1993, surgió una complicación en este juego que antes fuera de dos; los competidores nuevos. Aunque Sega y Nintendo siguieron dominando el campo, compañías como Atari, Commodore y Panasonic aumentaron sus apuestas introduciendo máquinas más potentes, de 32 y de 64 bits, con programas de software incluso más emocionantes. (Imagínese los bits como el ancho de la carretera por la que viajan los datos; más bits permiten que los sistemas de juegos muevan juegos cada vez más poderosos, a velocidades mayores.) Con estas compañías sacando al mercado sistemas de 32 y 64 bits, sólo era cuestión de tiempo para que los sistemas de Sega y de Nintendo de 16 bits quedaran obsoletos. La siguiente generación estaba llegando.

"Sega ha llevado la nueva tecnología caliente de CD-ROM a la realidad virtual..."

Con objeto de ganar tiempo para el desarrollo de su sistema de 64 bits, el sistema Saturn, Sega puso su resto tras los 13 millones de sistemas Génesis de 16 bits ya instalados en los hogares de Estados Unidos hasta noviembre de 1993. Sega bombardeó el mercado con aparatos nuevos de apoyo, presuntamente para que los dueños de Génesis no se dirigieran a los nuevos sistemas con más bits y, claro está, el SNES. Por ejemplo, se puso en el mercado un control de cuerpo completo, seguido por un casco de realidad virtual. Además, con su alianza con AT&T, Sega pensaba lograr que las personas pudieran jugar, unas con otras, mediante el modem "The Edge". Asimismo, el Canal Sega, producto de una alianza con Time Warner Enterainment y Tele-Communications Inc. (TCI), que se probaría en enero de 1994 y estaría a disposición por medio de sistemas de cable para principios de 1994, prometía sumar una nueva dimensión a los videojuegos. El Canal Sega permitiría a los jugadores tener acceso a una amplia gama de juegos, incluso adelantos de juegos nuevos, por una cuota mensual fija, que supuestamente acabaría siendo del orden de 12 dólares al mes, según Mark Hess, director de desarrollo de productos nuevos de TCE:



A LOS NIÑOS LES ENCANTA SONIC. Sonic fue el personaje de videojuegos más popular de 1993, rival de Arnold Schwarzenegger y Michael Jordan como personalidad favorita de los niños.

—El Canal Sega empezará con el proceso de la entrega de medios interactivos por medio de televisión por cable y será lo que nos lleve a un futuro de interactividad verdadera, de doble vía.

El Canal Sega prometía ser popular, considerando que, en 1993, 70 por ciento de los dueños de Génesis de Sega estaban suscritos a cable. Entonces, Sega empezó a perseguir afanosamente el desarrollo de su sistema Saturn, sabiendo que al mismo tiempo Nintendo estaba haciendo lo mismo con su Project Reality, su sistema de 64 bits. Los jugadores están retractándose.

—Nintendo y Sega están muertos incluso en términos de participación de mercado, pero los niños saben que Sega ha llevado la tecnología nueva caliente del CD-ROM a la realidad virtual —comenta Semrad, quien siente que Sega ganaría—, y eso es lo que están observando ahora.

—Nadie puede hacer lo que están tratando de hacer mejor que Silicon Graphics —dice David Sheff, cuyo libro *Game Over* es una crónica de la historia de Nintendo—. Justo cuando todo el mundo ha cancelado a Nintendo, salen y pisotean a todo el mundo. A fin de cuentas, la forma en que Nintendo y Sega apliquen estas ideas de productos nuevos determinará su éxito.

estratégicos a largo plazo, reciben recompensas años después de que se dio, de hecho, su aplicación. Aunque en el capítulo 16 se hará un estudio más profundo de la motivación, cuando menos un autor sobre la administración ha cuestionado la idea misma de las recompensas y los incentivos.

Alfie Kohn, en *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*, ha argumentado que "cualquier enfoque que ofrezca una recompensa por lograr mejores resultados está destinada al fracaso".[40] Expone cuatro motivos que explican por qué la idea es mala. En primer lugar, las recompensas son una forma de castigo. Cuando uno no obtiene una recompensa es como si recibiera un castigo y cuando obtiene uno, es fácil llegar a resentir el control que significa. La persona que concede la recompensa ejerce fuerza y control sobre uno cuando concede la recompensa. Cuando existe una zanahoria, una recompensa, también hay un palo, un castigo. Harry Levinson, teórico de la administración, dice que lo único que puede imaginar la gente entre el palo y la zanahoria es un borrico o asno. El usar recompensas y castigos, por tanto, es tratar a las personas como equivalentes a burros, en este sentido.

En segundo, las recompensas pueden destruir las relaciones. La verdadera cooperación y el compartir son necesarios para conseguir productos y servicios de calidad (véase el capítulo 8). Si alguien lo está juzgando a uno con objeto de darle una recompensa o un castigo, sus actos pretenderán buscar la aprobación o evitar la reprobación, en lugar de hacer las tareas que se necesitan.

En tercero, las recompensas se concentran en resultados y pueden pasar por alto los motivos. Al recompensar los resultados fácilmente se pueden pasar por alto las causas y el sistema general que produce los resultados. Kohn ofrece un buen ejemplo de un trabajador cuyo desempeño se ha deteriorado y, en consecuencia, no obtiene recompensas. Pero este programa pasa por alto la causa de la disminución de resultados.

—Convertir el centro de trabajo en un programa de juegos ("Hablarle a nuestros empleados de los premios fabulosos que tenemos para ellos si su productividad mejora...") —dice Kohn—, no hace absolutamente nada para resolver los problemas básicos y producir un cambio con sentido.[41]

Por último, las recompensas pueden llevar a que no se corran riesgos. Los gerentes, al centrarse en las recompensas, pueden ignorar los cambios que se deben hacer de la estrategia, como cuestión de correcciones a medio curso, y no tomarán decisiones que puedan obtener mejores resultados, pero que entrañan más riesgos. Kohn diría: "Si le han prometido a uno una recompensa, uno llega a ver su tarea como algo que se interpone entre su persona y ésta. Cuanto más fácil sea el trabajo, tanto más rápido podrá uno terminarlo y recoger el premio".[42]

Suponiendo que el análisis de Kohn tenga alguna validez, los gerentes del futuro tendrán que adoptar otro enfoque para implantar sus estrategias. Tendrán que diseñar organizaciones y trabajar para adecuarse a las necesidades y las aspiraciones de las personas que realizan el trabajo. Tendrán que formular estrategias que establezcan con claridad una visión de la vida que los empleados quieran realizar. Cuando menos parte de lo que se ha llamado compromiso dinámico depende muchísimo de entender las organizaciones y trabajar en términos de valores que motivan a los empleados y a otros interesados, en lugar de concentrarse en las recompensas conductuales.

RESUMEN

1. **Explique los aspectos clave para implantar estrategias y su relación con la planificación estratégica.**

   La implantación de una estrategia consiste en institucionalizar las estrategias que se han desarrollado y en hacerlas operativas.

2. **Describa la tesis de Chandler en cuanto al crecimiento y el desarrollo de la estrategia y la estructura de una organización.**

   La aplicación depende, en parte, de la estructura de la organización. La tesis de Chandler era que

las organizaciones de Estados Unidos, por regla general, recorren por tres etapas de desarrollo estratégico y estructural, que pasan de unidad a organización funcional y, después, a empresa pluridivisonal. Al principio, la organización empieza siendo pequeña, con un solo local, un solo producto y una sola persona que toma las decisiones. Conforme crece, el aumento de volumen y las ubicaciones adicionales crean problemas nuevos. La organización se convierte en una empresa unitaria, con varias unidades de campo y una oficina administrativa que se encarga de la coordinación, especialización y estandarización de las unidades. Conforme la empresa crece y surge la integración vertical, la organización se convierte en una organización funcional, con subdivisiones para finanzas, mercadotecnia, producción y otras, así como sistemas formales de presupuestación y planificación. Por último, en la tercera etapa, la organización se diversifica y se convierte en una empresa pluridivisional que opera prácticamente como un grupo de negocios más pequeños.

3. Haga una lista de los siete factores del modelo de las siete eses y explique cómo interactúan para aplicar las estrategias.

El modelo de las siete eses va más allá de Chandler y sugiere que el éxito al aplicar la estrategia depende de la interacción entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, la integración del personal, las habilidades y las metas de orden superior.

4. Explique el concepto de la institucionalización de la estrategia.

Las estrategias se institucionalizan cuando se incorporan a un grupo de valores, normas, roles y grupos dedicados a alcanzar una meta determinada. Como los DG pasan tanto tiempo formulando estrategias, sus valores personales inevitablemente dan forma a la estrategia y la cultura de la corporación. Además, los DG interpetan la estrategia, indican el compromiso de la empresa con sus valores y son fuente de motivación para otros. Asimismo, los DG tratan de asegurarse de que las personas indicadas ocupen los puestos gerenciales clave. La contratación de personal de fuentes externas a la empresa, y no de dentro de ella, tiene ventajas y desventajas.

5. Señale las diferencias entre los dos tipos básicos de planes operativos.

Los planes operativos, que ofrecen detalles de su implantación, caben dentro de dos categorías generales: los planes únicos, diseñados para alcanzar metas que n se repiten y los planes permanentes, diseñados para manejar situaciones pronosticables y que se repiten. Los planes permanentes incluyen políticas, procedimientos y reglas.

6. Explique el concepto de administración por objetivos y describa sus elementos esenciales.

Procedimientos tales como establecer objetivos anuales, la administración por objetivos y los sistemas de recompensa pueden ser instrumentos muy poderosos para aplicar las estrategias y para aumentar el compromiso de los empleados con las metas estratégicas. La APO se refiere a una serie formal de procedimientos que empieza por establecer metas y continúa hasta la revisión del desempeño. La APO es una forma de integrar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y enfocarlos hacia las metas de los niveles más altos de la administración y la estrategia global de la organización. La mayor parte de los programas eficaces de la APO incluyen los siguientes seis elementos: compromiso con el programa, metas establecidas por los mandos superiores, metas individuales, participación, autonomía en la implantación de planes y revisión del desempeño.

PREGUNTAS DE REPASO

1. Describa la tesis de Chandler sobre las tres etapas del crecimiento y el desarrollo de la estrategia y la estructura de una organización.
2. ¿Cuáles son los siete factores del modelo de las siete eses?
3. ¿Qué queremos decir cuando decimos que una estrategia se institucionaliza? ¿Qué papel desempeña el DG en este caso?
4. ¿Cuáles son los dos tipos básicos de planes operativos? Describa cuándo se debe usar cada uno.
5. Ofrezca algunos ejemplos de objetivos anuales bien diseñados y mal diseñados.
6. Defina la administración por objetivos. ¿Cuáles son sus fuerzas y sus debilidades?

TÉRMINOS CLAVE

Implantación de la estrategia
Integración vertical
Organización funcional
Empresa pluridivisional
Modelo de las siete eses
Plan operativo
Plan para una sola vez
Programa
Proyecto
Presupuestos
Plan permanente
Política
Reglas
Procedimiento
Objetivos anuales
Administración por objetivos (APO)

CASO DE ESTUDIO

SNAPPLE SE ROBA UNA PARTE DEL MERCADO[43]

Cuando Snapple apareció por primera vez en el mercado del té helado listo para consumirse, en 1988, no hubo nadie que se inmutara. Ahora, a sólo cinco años de distancia, el tremendo éxito empresarial de la pequeña empresa ha llevado a los gigantes de los refrescos, Coca-Cola y Pepsi, a una caldeada batalla, movida por millones de dólares. Se espera que el gasto en medios de comunicación, tan sólo para el mercado del té helado, llegue a 60 millones de dólares para finales de 1993. La interrogante que queda abierta para Snapple, una empresa de tamaño mínimo en comparación con sus competidores, es si tendrá que alterar su estrategia con objeto de seguir siendo competitiva en el mercado del té helado listo para consumir.

El mercado del té helado listo para consumir ha resultado un lugar lleno de emociones para una pequeña empresa como Snapple. En 1988, cuando Snapple entró en el mercado, éste estaba del todo abierto. Snapple de inmediato captó una parte importante del mercado. En la actualidad la compañía tiene 33 por ciento de éste y ofrece una bebida tradicional con un giro nuevo: té helado, con 11 sabores diferentes, por menos de un dólar por botella de 16 onzas; más o menos el precio de una botella de cerveza importada. Con una imagen ecológica, sin preservativos, Snapple ha capitalizado la conciencia de la salud que existe en los años noventa.

Si se compara el mercado del té helado listo para consumir, con el mercado más maduro de los refrescos, su atractivo salta a la vista. El té helado ya se sirve en casi 75 por ciento de los hogares de Estados Unidos, y el mercado, al parecer, sigue creciendo. En 1992, el mercado del té helado listo para consumir

aumentó 50 por ciento, en comparación con el mercado de las colas que sólo creció 1.5 por ciento.

No obstante, la competencia se está intensificando en el mercado del té helado listo para consumir. En 1992, Pepsi, por medio de un riesgo compartido con Unilever, logró entrar con la marca Lipton. Coca-Cola, por otra parte, ha logrado la entrada con un riesgo compartido con Nestlé, S.A. y su marca Nestea. Estos competidores introducen un peso de comercialización y distribución —en términos de recursos, finanzas y magnitud— que deja enanas a las comercializadoras más pequeñas, entre ellas Cadbury, Schweppes y Perrier, además de Snapple.

Aunque esto puede parecer alarmante para las empresas pequeñas, Snapple, de hecho, se beneficia con el aumento de la competencia, porque ésta promete la expansión del mercado en general. Además, si el mercado crece, también podrían hacerlo las utilidades de Snapple.

—No hay forma de que podamos seguirles el paso —reconoce el director general de operaciones.

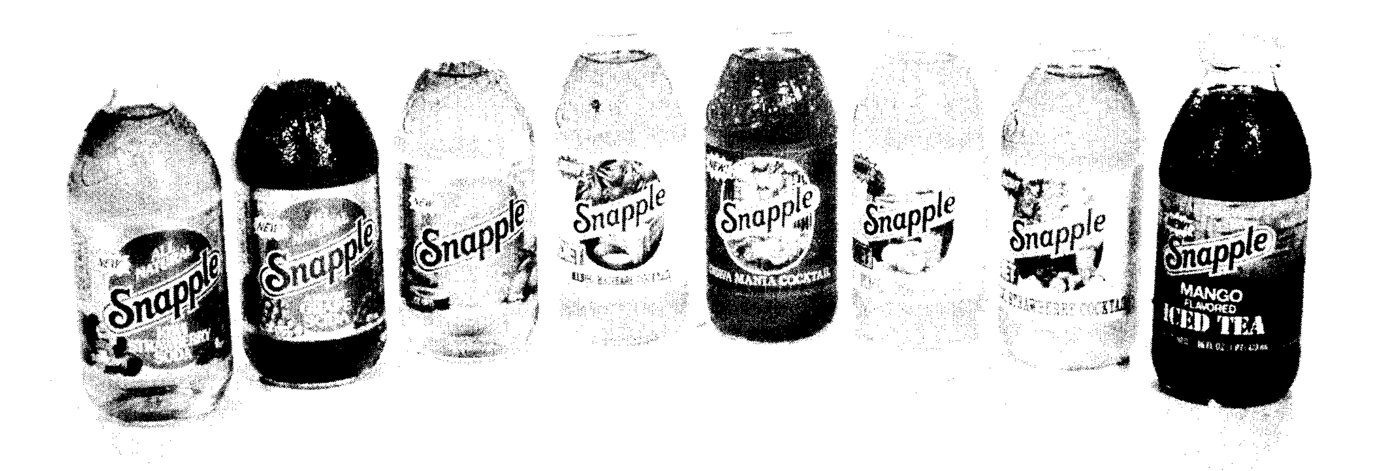
Sin embargo, Snapple puede dejar los costosos proyectos de publicidad y comercialización en manos de Coca-Cola y Pepsi y aprovechar el viaje.

—Quizá disminuya nuestra participación —comenta Greenberg—, pero ésta significará una participación menor dentro de un mercado mucho mayor.[44]

Esto no quiere decir que el camino de Snapple para una mayor rentabilidad esté carente de desafíos. Por el contrario, infinidad de obstáculos aguardan en el futuro. Los consumidores pueden hacer té helado en casa, a un precio muy inferior al que se les cobra por el té helado preparado que ofrece Snapple. Además, Snapple sólo está presente en 51 de las 278 cadenas de supermercados importantes. Para competir con los nacientes tés de Coca-Cola/-Nestea y Pepsi/Lipton, Snapple tendrá que empacar su té helado en paquetes múltiples y, con toda probabilidad, bajar su precio, lo cual no están dispuestos a hacer sus comercializadores. Otro obstáculo es la incapacidad de Snapple para entrar con éxito en el mercado de las máquinas vendedoras. La mayor parte de las embotelladoras gran-des que cuentan con máquinas vendedoras tienen vínculos estrechos con Coca-Cola y Pepsi y no están dispuestas a darle una oportunidad a Snapple; naturalmente, es poco probable que Coca-Cola y Pepsi tengan problema para colocar sus tés helados en las máquinas. El tamaño relativamente pequeño de Snapple —sólo 87 empleados—, así como el hecho de que la empresa no cuenta con instalaciones de producción propias, han hecho que los analistas empiecen a especular si la compañía aguantará el próximo combate contra los pesos pesados. Por último, y quizá lo más importante, está el hecho de que Snapple no es reconocido en todo el país. Coca-Cola y Pepsi son palabras usadas casi a diario, pero ¿Snapple?

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué podrían hacer los gerentes de Snapple para institucionalizar la estrategia que ha tenido éxito?
2. ¿Qué políticas y procedimientos podría formular Snapple para contribuir a que su marca sea reconocida en todo el país?
3. ¿Cómo debería Snapple diseñar un sistema de recompensas que se adaptara a su estrategia?



SNAPPLE QUITA MERCADO A LOS REFRESCOS TRADICIONALES. Con una gama de tés de sabores y refrescos con base en fruta, Snapple ha resultado ser un contendiente ante refrescos como Coca y Pepsi.

VIRGIN: SE ROBA TITULARES Y ALCANZA EL ÉXITO[45]

Richard Branson, emprendedor, dueño y fundador de Virgin Group, el poco tradicional grupo birtánico, ha fusionado dos líneas de trabajo bastante disímbolas —el negocio del espectáculo y el comercio— en una sola empresa, muy rentable. Virgin Group comprende más de 100 compañías en 15 países. Incluye a Virgin Atlantic, una línea de 12 aviones para distancias largas; Virgin Retail Group, tiendas que venden CD, videos y juegos; Virgin Communications, que incluye una pequeña editorial, una estación de radio comercial AM y una estación de televisión; Virgin Interactive Communication, un editor de programas de software con juegos para computadora, y Voyager Group, una serie de activos diversos que van desde una cadena de hoteles hasta una agencia de modelos.

La estrategia de negocios de Branson lo coloca al frente como el instrumento más eficaz de la empresa para la mercadotecnia.

—Se ha convertido en el perdedor desvalido más grande del mundo —comenta un analista de Londres—. Es un gran actor.[46]

Además, su estrategia también implica sacar el mayor provecho de la publicidad.

—Si uno tiene una línea aérea —afirma Branson— hay que tenerla a la vista del público de alguna manera.[47]

Esto lo logra por medio de diversos métodos, incluso aventuras que ocupan los titulares, por ejemplo cruzar el océano Atlántico en lancha rápida y globo.

Estas aventuras han servido para definir la cultura de la organización de Virgin. Además, el espíritu de la empresa crece ante el éxito de Virgin Atlantic, que tuvo un origen humilde, como línea aérea novata y vulnerable a una presunta competencia desleal a manos de British Airways (BA), su rival.

—El haber aguantado la guerra del golfo, la recesión y la campaña sucia de BA ha sido particularmente gratificante —comenta Branson.[48]

La línea aérea tiene 22 por ciento del mercado trasatlántico, cantidad muy inferior a la participación de BA, pero superior a la de American o United. Además Virgin sigue expandiéndose.

Branson depende de una estructura que implica su gran involucramiento personal. Cree en un enfoque que consiste en dar la mano directamente, sobre todo en el caso de las líneas aéreas. En ocasiones, Branson incluso recibe a los pasajeros de Virgin en los aeropuertos y les pregunta si tuvieron un buen vuelo.

—Siempre que salgo a encontrarme con los pasajeros voy anotando cosas —comenta Branson.[49]

Con la línea aérea, en una industria asolada por la competencia intensa y las guerras de precios, la supervivencia es una meta constante. Por consiguiente Branson es cauteloso.

—Existen muchas líneas aéreas grandes en Estados Unidos que han quedado panza arriba —comenta—. Conforme las líneas aéreas crecen, en ocasiones, se van haciendo más vulnerables.[50]

Branson está decidido a no permitir que esto le ocurra a su línea aérea.

En años recientes, Branson, al parecer, ha atenuado sus ambiciones.

—Antes, quería construir el imperio más grande del mundo en el campo de la diversión —comenta Mick Brown, biógrafo de Branson. Ahora, el hombre que tiene todo no necesita más. Además, está el elemento que lleva adentro para realizar cruzadas sociales y que tiene que apagar.[51]

Branson ha llegado, cuando menos, a cierto grado de conformismo:

—Tengo suficiente dinero para comer tres veces al día, para alimentar a mis hijos, vestirlos, tomarme vacaciones y construir y seguir administrando nuestras compañías —declara—. No ambiciono construir la empresa más grande del mundo.[52]

Branson sigue llevando una vida conservadora. Lo atribuye al respeto que merecen sus empleados.

—Pienso que, como empresario, es muy importante establecer una ejemplo para el personal, por medio del comportamiento propio —explica—. Uno no maneja autos llamativos y elige a una esposa que no es apasionada de los anillos de diamantes ni la ropa cara y deslumbrante.[53]

Esto implica que se dirige al personal que comparte valores similares.

Así, conforme ha crecido Virgin, Branson ha ido dividiendo las operaciones en empresas más pequeñas, de entre 50 y 100 empleados. Piensa que cada compañía debe ocupar oficinas independientes y que los empleados deben estar capacitados para asumir el dominio de "su" compañía. Una cultura que subraya así la responsabilidad individual, permite que los cambios drásticos se puedan dar con facilidad y rapidez.

Los sistemas de la empresa también apoyan mucho la delegación de facultades. Por ejemplo, la

presupuestación se le explica a los empleados, por medio de un sólido sistema de comunicación, con gráficos diarios que exhiben los resultados por área, en comparación con los presupuestos del área. El sistema de contratación también depende de facultades que se delegan en los empleados. En cierta ocasión, cuatro empleados menores, cuando fueron ascendidos, tuvieron la responsabilidad de contratar a las personas que los remplazarían.

Las oficinas de Virgin son sumamente informales. Con techos de 15 pies de altura, chimeneas en las oficinas y lujosos jardines; el edificio parece más una casa que un lugar de trabajo. Por todas partes hay antigüedades, así como elegantes sofás, fotos familiares, diversas placas y modelos de aviones Virgin. Además, los empleados se visten de manera informal, de acuerdo con el entorno.

Los elementos de la estrategia de Virgin se ciñen al éxito de la compañía. Con el liderazgo creativo de Branson, el futuro promete muchos giros emocionantes.

PREGUNTAS DEL CASO

1. Evalúe a Virgin de acuerdo con el modelo de las siete eses.
2. ¿Cuáles son las características más destacadas del modelo de las siete eses en Virgin?
3. ¿Cuáles son los elementos más importantes de la estrategia de Branson?
4. ¿Qué haría usted de otra manera si estuviera en Virgin?

ORGANIZACIÓN

INTERSECCIÓN 4

La parte 4 de este libro se dedica al proceso de organizar. Estos cuatro capítulos hablan de la manera en que los gerentes dan forma a las relaciones, convirtiéndolas en estructuras organizacionales y, con ello, conducen a los empleados hacia el futuro de la organización. El capítulo 12 habla del diseño y la estructura organizacional. A continuación, cada uno de los siguientes tres capítulos aborda un aspecto de cómo hacer que el diseño de la organización resulte efectivo a la luz de las metas de la organización. El capítulo 13 habla de las reglas básicas que permiten a las personas trabajar dentro de la estructura de la organización. Dichas reglas se refieren a la autoridad y el poder. En el capítulo 14 se habla del proceso para preparar a las personas a efecto de que trabajen con eficacia y eficiencia dentro de las estructuras organizacionales. Este proceso se llama administración de recursos humanos. Después, en el capítulo 15, se analiza el reto gerencial de conservar una estructura de la organización resistente y lo bastante vigorosa como para que derive en productos y servicios nuevos. Ése es el reto de administrar el cambio y la innovación organizacional.

CAPÍTULO 12

DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar el propósito de las decisiones referentes al diseño de la organización.
2. Describir las relaciones lógicas entre la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación.
3. Seguir la evolución de las ideas en cuanto a los factores que deben incluir en sus decisiones quienes diseñan las organizaciones.
4. Definir la reducción de tamaño en términos de las cuatro piedras angulares del diseño de la organización.
5. Explicar los beneficios generales de las estructuras de las organizaciones y los beneficios y los costos de cada tipo particular de estructura.
6. Explicar las razones por las cuales existen las organizaciones informales.
7. Identificar los supuestos clave que hacen que la corporación virtual difiera de las estructuras tradicionales.

INTRODUCCIÓN

HEWLETT-PACKARD Y LA REVOLUCIÓN DIGITAL[1]

Hewlett-Packard Co. (HP), al igual que muchas otras empresas que producen computadoras, inició la década de 1990 con un cambio de guardia. En julio de 1992, la empresa anunció que Lewis E. Platt ocuparía el puesto de John A. Young, director general desde hacía mucho tiempo. Sin embargo, a diferencia de IBM y Digital Equipment Corp. (DEC), HP era una organización que no necesitaba una reconstrucción. De hecho, en términos de utilidades, HP destacaba en comparación con casi todos sus competidores, inclusive IBM y DEC. Mientras sus rivales de la computación seguían luchando contra las ventas bajas y los elevados gastos fijos, los pedidos y las utilidades de HP eran cuantiosos. Al parecer, lo único que tendría que hacer Platt sería sentarse tranquilamente y mantener el curso. Empero, en los 26 años que llevaba trabajando en la compañía, Platt había aprendido que el éxito no debe conducir a la complacencia.

—Una compañía tiene que estar reinventándose constantemente —afirma—. Lo difícil es hacer cambios cuando las cosas están funcionando bien. Uno tiene que empezar antes de que las tendencias hacia la caída resulten evidentes.[2]

"Lo difícil es hacer cambios cuando las cosas están funcionando bien".

Cuando Platt era director de Computer Systems Organization de HP había sido testigo del inicio de una revolución: la revolución *digital*. Cuando las computadoras, los medios de comunicación y los aparatos electrónicos de consumo se empezaron a fusionar, Platt vio cómo todo tipo de medios se iban convirtiendo a una forma digitalizada. Todo, desde los programas de televisión hasta las llamadas telefónicas, se traducía a códigos binarios de computación, de tal manera que se podía transmitir a cualquier parte del mundo donde existiera una red digital. En opinión de Platt, el futuro de la industria estaba en los mercados, de muchos miles de millones de dólares, que guardaban la promesa de abrirse en razón de la digitalización de los negocios y el entretenimiento, como los juegos interactivos, la petición de transmisión de videos, las compras desde casa y la comunicación personal.



LEWIS E. PLATT. Como presidente del consejo de administración y director general de Hewlett-Packard Co., aporta la visión de los cambios en HP.

El problema radicaba en que, aunque HP seguía estando a la cabeza de sus competidores tradicionales en la industria de las computadoras, el lugar de la empresa en la nueva industria de las computadoras no estaba tan claro. HP no estaba presente en la serie de fusiones y riesgos compartidos que se estaban dando. Mientras IBM, US West y Apple eran abordadas por empresas como Sony y Time-Warner, HP se encontraba sola. Platt sabía que si HP no lograba subirse al vagón digital, su papel en ese nuevo campo sería verdaderamente limitado. A pesar de su aspecto exterior, HP tenía ciertos problemas.

Platt decidió que HP necesitaría una línea de productos y consumidores enteramente nuevos. Platt, recurriendo a las muchas tecnologías de HP y entrelazándolas, empezó a conducir a HP, a toda velocidad, hacia la nueva era tecnológica. William Hewlett y David Packard, cofundadores de la empresa, la habían erigido en torno a productos de precisión usados para pruebas y medición, así que el problema no estaba en la calidad de los productos. Por tanto, Platt contrató un equipo de reingeniería, sobre todo para que reavivara los productos y reestructurara la empresa que tenía ya 53 años. En concreto, reforzó la industria de las telecomunicaciones y empezó a desarrollar equipo para la veloz industria.

—Entramos con los dos pies —recuerda—. Ese sector del negocio creció 30 por ciento el año anterior [en 1992].[3]

Platt, que ha reinventado y rejuvenecido algo que funcionaba, ha dado pasos para garantizar el futuro de HP en la próxima revolución digital. Platt, que no se detuvo aunque las cosas parecían estar bien, estableció tres objetivos básicos para 1993 y después. En primer término, Platt prometió una reestructuración profunda con el propósito de mejorar la rentabilidad de HP aún más. En segundo, fomentó la satisfacción de los clientes. La empresa tenía fama de ser difícil de abordar y Platt quiere cambiar esa imagen. Por último, Platt pretende reforzar la importancia de la administración ilustrada dentro de la cultura de la compañía.

—HP será una empresa del todo diferente dentro de 10 años —pronostica Joel S. Birnbaum, director de laboratorios de HP.[4]

Con todos los cambios que se están operando en HP, sumados a la actitud permanente de Platt de por qué-esperar-a-mañana, el único pronóstico seguro, al parecer, es que habrá más cambios. →

LEWIS PLATT, DE HEWLETT-PACKARD, ha visto la oportunidad de aprovechar los puntos fuertes que HP ha desarrollado a lo largo de su historia: (a) sus conocimientos acerca de los clientes que usan instrumentos de medición, (b) sus conocimientos acerca de la producción y la comercialización de una serie de productos de cómputo y (c) sus conocimientos acerca de la producción y la comercialización de computadoras que "hablan" en redes. A partir de estas fuerzas surgirá una redefinición de la estrategia de HP que requiere otra estructura que la soporte.

Platt, al tiempo que desarrolla una estrategia nueva, debe encabezar un proceso para tomar decisiones que determinen cómo organizar la empresa a efecto de poner en práctica dicha estrategia. Es probable que se requiera la colaboración de las partes existentes de la organización de HP, ahí donde reside la fuerza de sus conocimientos. Además, los directivos y empleados de HP quizá tengan que cultivar relaciones con otros "extraños" para desarrollar algunos de los productos nuevos. Según Platt: "Ninguno de estos productos nuevos puede ser realizado por una organización de HP sola".[5]

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una organización es un patrón de relaciones —muchas relaciones simultáneas, entrelazadas—, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que le presentamos a usted con el nombre de *planificación* (parte 3). Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la *organización* implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

Cap. 10, p. 290

En el caso de HP, Platt debe elegir un patrón de relaciones de trabajo que permita a sus empleados aprovechar lo que saben y lo que han aprendido de su trabajo en el pasado. Platt no parte de cero. Entró en un plan de organización que ya existía. La gente estaba acostumbrada a relacionarse entre sí de ciertas ma-

neras. Por tanto, el reto organizativo que tiene Platt consiste en fundamentarse en esta base conforme desarrolla una estructura que llevará a HP al futuro.

Los gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer término, deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas (capítulo 10) y la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos (capítulo 11). Esta labor de planificación ocupó el quehacer de Platt desde su primer día como director general de HP.

diseño organizacional: Determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

estructura organizacional: La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

Al mismo tiempo, los gerentes deben considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la organización (capítulos 3, 4 y 5). En la intersección de estas dos series de factores —planes y ambientes— los gerentes toman decisiones que adecuan las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno. Este primer paso crucial para organizar, que por lógica se deriva de la planificación, es el proceso de **diseño organizacional**. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama **estructura organizacional**. La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización. La toma de decisiones sobre el diseño de la estructura organizacional es el punto focal del presente capítulo.

CUATRO PIEDRAS ANGULARES

Cap. 1, p. 9

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.[6]

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la *división del trabajo*.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la *departamentalización*.
3. Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una *jerarquía* de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como *coordinación*.

Podemos concebir estos cuatro aspectos del trabajo para organizar como cuatro "piedras angulares" de la construcción. Son evidentes incluso en el restaurante de comida rápida de su preferencia.

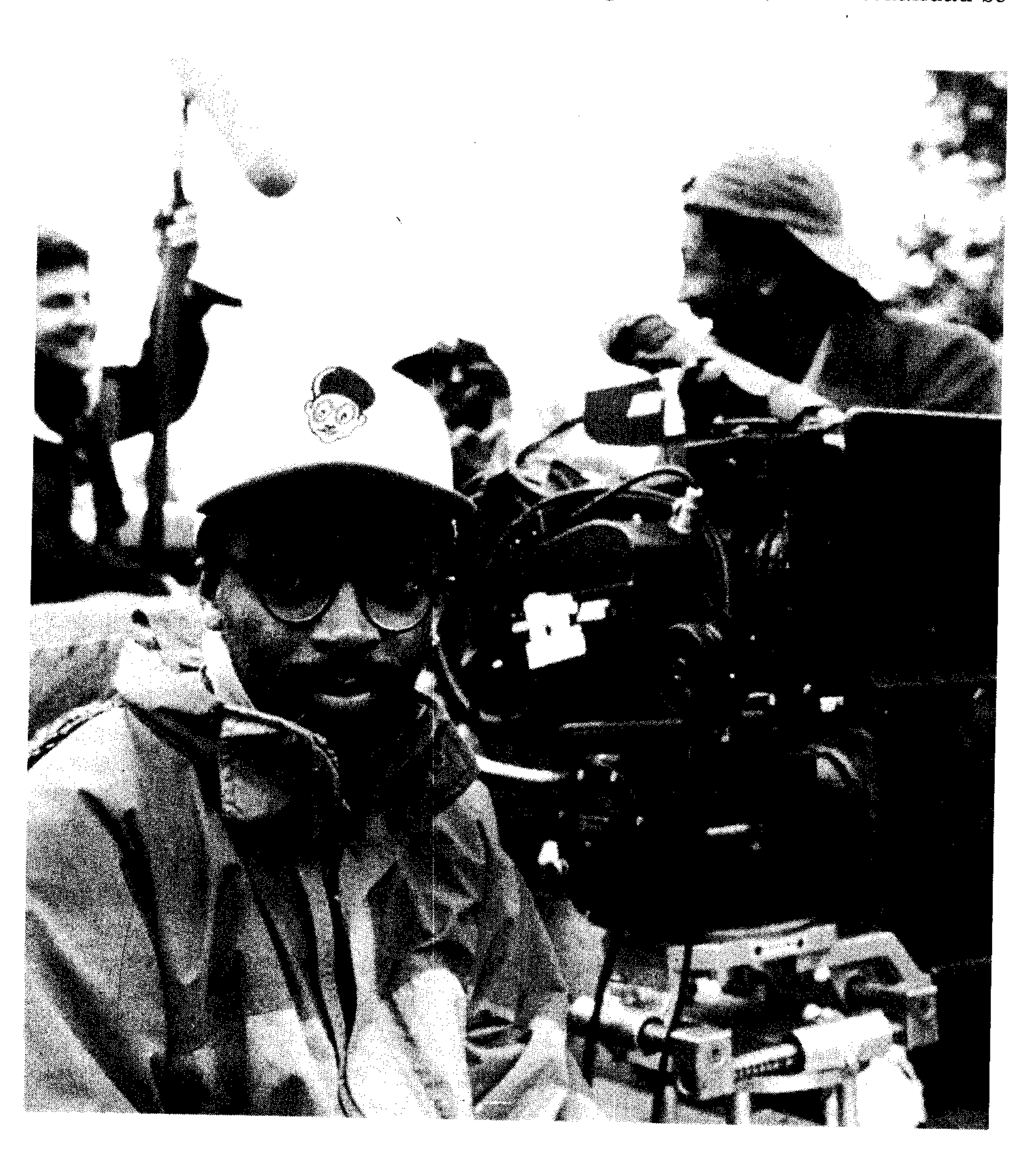
- El trabajo se *divide* entre los que preparan las hamburguesas y los que fríen las papas.
- Los empleados que atienden a los clientes se pueden considerar como miembros que trabajan en un *departamento*, mientras que los de cocina serían miembros de otro departamento.

- Algunas personas dependen de otras y toman pedidos y escuchan a otras personas. Los dependientes que están en capacitación ocupan un lugar más bajo en la *jerarquía* que los asistentes de gerente, por ejemplo.
- Los servidores y los dependientes de la ventanilla *coordinan* los pedidos por medio de impresiones de computadoras y radios de doble vía.

Analicemos cada una de estas piedras angulares con más detenimiento.

DIVISIÓN DEL TRABAJO

La Riqueza de las Naciones de Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: "Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta, un quinto lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza". Diez hombres trabajando de esta manera fabricaban 48,000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, "si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente" cada uno habría producido, en el mejor de los casos, 20 alfileres al día. Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.[7] (En la actualidad se



DIVISIÓN DEL TRABAJO. La producción de una película requiere el talento de cientos de personas tras las escenas, las cuales realizan muchas de la tareas necesarias para completar el proyecto. En esta foto aparece el director Spike Lee, durante la filmación de *Crooklyn*, al lado de un camarógrafo, una persona de sonido y unos actores.

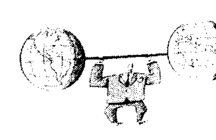
división del trabajo: Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general. En ocasiones llamada división de la mano de obra.

usa el término **división del trabajo** en lugar de *división de la mano de obra*, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir.)

¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo. Por el contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses. Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación.

La *especialización del trabajo* también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si cada trabajador sólo es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la *enajenación*; es decir, la ausencia de una sensación de control. Karl Marx consideraba que este tipo de enajenación tenía su raíz en la estructura de clases de la sociedad. Como usted bien sabe, a partir de sus propias experiencias, el *aburrimiento* puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal. Los investigadores han descubierto que el ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.[8] En el capítulo 13 se hablará de dos maneras para superar la enajenación en el centro de trabajo, de las técnicas de la ampliación del trabajo y del enriquecimiento del trabajo.

Una empresa que se encuentra al frente de los intentos por superar la enajenación y el aburrimiento producidos por el trabajo de la línea de ensamble es Volvo de Suecia, que ha abandonado las líneas de montaje tradicionales y ha desarrollado puestos nuevos, más flexibles, con frecuencia a partir de equipos. Volvo ha logrado reconocimiento internacional por su nueva filosofía humanista, su hincapié en la calidad de vida en el trabajo y su adaptación creativa de la tecnología para reforzar la productividad y la satisfacción de los empleados.[9]





ESPECIALIZACIÓN LABORAL. Aunque un alto grado de especialización laboral en la línea de ensamble puede conducir al aburrimiento y la enajenación, es poco probable que esto ocurra en el caso de la especialización en el proyecto de un edificio, como la construcción de Biosphere II en Oracle, Arizona. Los carpinteros, electricistas, plomeros y demás no sólo desempeñan una serie de tareas de su especialidad, sino que pueden ver y enorgullecerse del producto terminado conforme va surgiendo.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Los gerentes, con objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un *organigrama* que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos *departamentos*. Por ejemplo, en un banco, si un grupo de personas trabaja tomando decisiones para otorgar créditos monetarios a pequeñas empresas y para administrar los préstamos a pequeñas empresas, el gerente del banco podría agruparlas en un Departamento de Crédito para Pequeñas Empresas. De igual manera, sus profesores están agrupados en departamentos de Química, Inglés y Sociología, por ejemplo. Así pues, la **departamentalización** es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

departamentalización: Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.

JERARQUÍA

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Esta interrogante pertenece al **tramo de control administrativo** (con frecuencia llamado *tramo de control* o *tramo de administración*). El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una **cadena de mando**; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

tramo de control administrativo: El número de subordinados que depende directamente de un gerente dado. También llamado *tramo de control* o *tramo de administración*.

cadena de mando: El plan que especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como **jerarquía**. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (o directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como Director General (DG), Presidente o Director Ejecutivo. Otros gerentes, de menor rango, se ubican en los diversos niveles de la organización.

jerarquía: Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones. En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extienden demasiado y que los empleados reciben poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizá se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están clamando porque sus gerentes les proporcionen retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad, diversos niveles de la jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen *jerarquías* altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo. En estas organizaciones, una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen *jerarquías planas*, con menos niveles administrativos entre la cima y la base. La figura 12-1 contiene organigramas de una jerarquía alta y una jerarquía plana.

FIGURA 12-1 **Jerarquía alta y jerarquía plana**

En años recientes, una de las tendencias más notorias apunta hacia jerarquías más planas para las organizaciones. En este mismo capítulo, se hablará de esta tendencia como parte de un fenómeno conocido como *reducción de tamaño*. En el caso de Hewlett-Packard, Platt tiene motivos para no trabajar con una cadena larga de mando. La alineación competitiva de las industrias de las computadoras y las telecomunicaciones está cambiando con asombrosa regularidad. Platt y sus directivos no se pueden dar el lujo de tardar meses en la mayoría de las decisiones (aunque algunas decisiones ameritan una atención cuidadosa y prolongada).

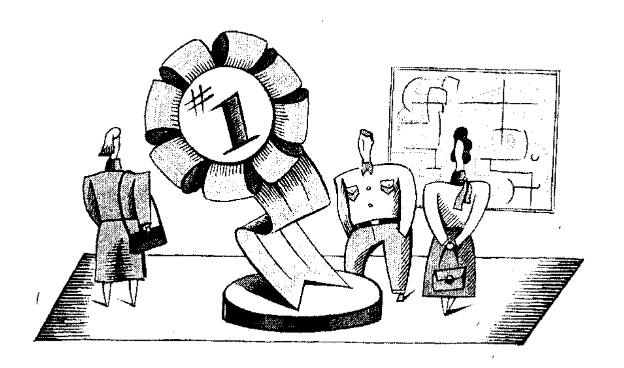
A principios del siglo XX, diversos autores trataron de determinar la cantidad máxima de personas que podía supervisar un gerente y muchos llegaron a la conclusión que el máximo universal era seis. Hoy, la idea de que un administrador puede controlar las actividades de sólo seis personas, sean cuales fueren las circunstancias, nos resulta extraño, pero los autores antiguos se deben interpretar en el contexto de las circunstancias históricas en las que vivían y trabajaban.[10] Cuando las organizaciones a gran escala eran un fenómeno nuevo, no había muchos precedentes que se pudieran seguir.

Una serie de organizaciones, grandes y pequeñas, están optando por estructuras más planas. En Atmospheric Processing Inc. (API), Gail Hering, directora general, encontró que podía mejorar la productividad y competitividad de su empresa aplanando la estructura de su organización. En API, la estructura piramidal se oponía al flujo del avance. "En nuestra época de oro, casi lo último que ocupaba la mente de mis gerentes era realizar su trabajo", comenta Hering. "Estaban demasiado ocupados viendo lo que hacían los demás y contratando a más y más personas para crear sus dominios y dar un empujón a sus propias carreras."[11] Con frecuencia, el servicio a clientes se colocaba después de la política interna. Así pues, Hering abandonó la estructura



piramidal tradicional de API, de la cima hacia la base, pues, al parecer inhibía la productividad. Cambiar la estructura organizacional significó reducir a 54 una nómina de 170 empleados, pero dio por resultado una organización enfocada hacia el servicio a clientes. "[Ahora] API es una organización más plana", dice Hering. "La estructura no limita la productividad de nadie."[12]

Enator, una empresa sueca, de mediano tamaño, dedicada a la consultoría en computación, también ha adoptado una estructura plana, no jerárquica, para su organización. Los principios de una jerarquía mínima y las operaciones a pequeña escala son fundamentales para Enator. La organización está compuesta por una serie de compañías independientes (subsidiarias) que, por regla general, tienen un gerente, una cantidad limitada de consultores y no más de 50 empleados. Cuando la compañía sobrepasa los 50 empleados, se divide en dos compañías independientes. Esto permite a la organización conservar una sensación de pequeña empresa, independientemente de cuánto crezca, y facilita a los gerentes coordinar y desarrollar a su personal.[13]



LOS CAMBIOS EN LA JERARQUÍA VAN DE LA MANO CON LA PERSECUCIÓN DE LA CALIDAD

Cuando una organización persigue la calidad, las consecuencias pueden ser enormes para la estructura jerárquica. Esto se explica porque un elemento de los programas de calidad eficaces consiste en usar equipos de trabajo autodirigidos para elevar la productividad.

En el taller de reparaciones de Northern Telecom en Morrisville, Carolina del Norte, la gente anhela dirigirse a su trabajo por el reto, el agrado y el aprendizaje que tienen lugar en el centro de trabajo rediseñado. ¿Qué se requirió para conseguir el apoyo de estos empleados? La creación de equipos de trabajo autodirigidos. En Northern Telecom, en lugar de que la toma de decisiones sea exclusiva de la gerencia, los trabajadores tienen facultades para tomar decisiones y asumir responsabilidades. Por ejemplo, sujeto a la dirección del equipo, los empleados piden materiales, calculan la productividad, programan y controlan las horas extra, revisan presupuestos y entrevistan a los posibles miembros del equipo. En algunos de los equipos más avanzados, los miembros del equipo realizan la evaluación de los resultados de sus compañeros y ofrecen información para que los empleados tomen medidas correctivas.

En la mayor parte de las organizaciones, la creatividad y los conocimientos de los trabajadores suelen ser, en gran medida, un recurso sin explotar. Por tanto, en una estructura con base en equipos, como la de Northern Telecom, el aprovechamiento de la capacidad mental de todos los empleados se convierte en una estrategia competitiva. Como todos están involucrados en cada una de las funciones del negocio y cuentan con facultades para asumir esta responsabilidad, están comprometidos con su trabajo y con la organización. Empero, estos equipos autodirigidos requieren un compromiso sólido de gerentes superiores, un cambio de cultura y una disposición para cambiar la estructura de los procesos de trabajo. Las empresas han visto que cuando la autodirección está funcionando, es prácticamente imposible volver a la jerarquía administrativa tradicional.[14] ◆

En la actualidad, los investigadores están de acuerdo en que no hay una extensión ideal de la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Por ejemplo, resulta apropiada una expansión más amplia de la adminis-

tración para los gerentes y empleados más experimentados. Otro asunto de acuerdo actual, como lo hemos observado, es que las altas gerarquías pueden ser una barrera en la toma de rápidas decisiones. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo pueden y deben cambiarse con el tiempo.[15]

COORDINACIÓN

coordinación: Integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización.

La **coordinación** es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia.[16] Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan.[17] Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede ejecutar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados por regla general requieren un mayor nivel de coordinación.[18]

La coordinación también se puede dar en el caso de personas que trabajan en organizaciones diferentes. Un ejemplo que viene al caso es un consorcio, recientemente anunciado, cuyos miembros trabajarán para crear un automóvil que rinda 80 millas por galón y sea poco contaminante.[19] El gobierno de Clinton está encabezando este esfuerzo, así como representantes de General Motors, Chrysler y Ford —las llamadas "Tres grandes"— y el sindicato United Autoworkers.[20] Tan ambiciosa como la meta del presidente John F. Kennedy a principios de los años sesenta, de aterrizar a un hombre en la luna para finales del decenio (ocurrió en 1969), este consorcio requerirá una medida considerable de coordinación, por todos los motivos mencionados en el párrafo anterior. En este capítulo, más adelante, se analizarán algunas de las formas en que las organizaciones se están uniendo y coordinando sus esfuerzos.



DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, puedan contribuir a las metas organizacionales.

diferenciación: Diferencias de actitudes y estilos para trabajar que surgen, en forma natural, entre los miembros de diferentes departamentos y que pueden complicar la coordinación de las actividades de la organización.

Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch han señalado que la división de trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo administrar un almacén o escribir el texto de un anuncio.[21] Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás. Estas diferencias —que Lawrence y Lorsch llaman **diferenciación**— pueden complicar la tarea de coordinar, con eficacia, las actividades de trabajo.



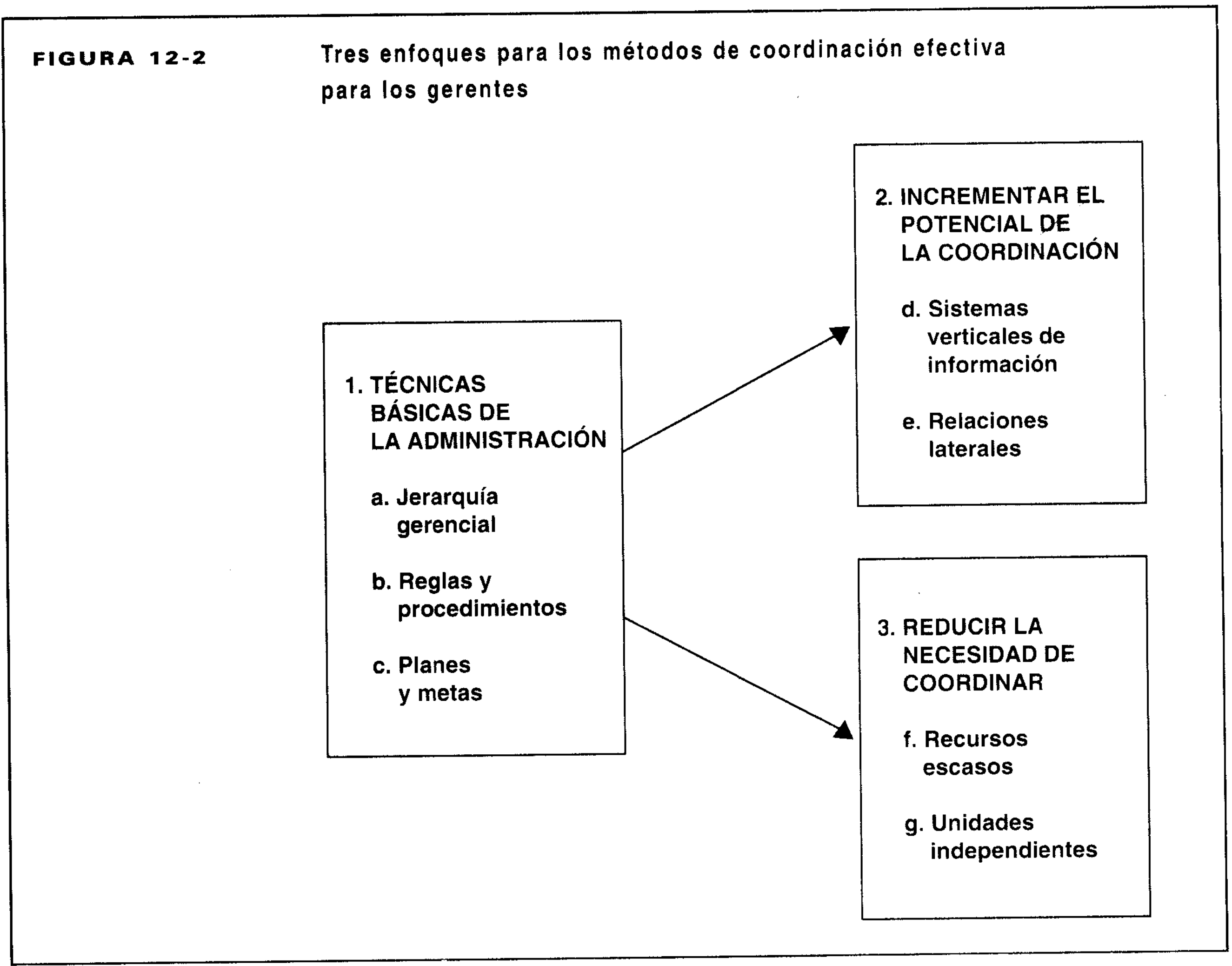
COORDINACIÓN DEL TRABAJO. En un vuelo importante, el piloto y el copiloto tienen responsabilidades claramente definidas, pero coordinan sus actividades, entre otras la revisión de puntos de seguridad antes del vuelo, para garantizar el debido funcionamiento del avión.

Lawrence y Lorsch han identificado cuatro tipos de diferenciación. En primer lugar, las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia *perspectiva* en cuanto a las metas de la organización y la forma de perseguirlas. Por ejemplo, los contadores podrían ver el control de costos como el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los comercializadores quieren más variedad de productos y mejor calidad. En segundo, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una *percepción del tiempo* diferente. Por ejemplo, el personal de producción está acostumbrado a manejar crisis que se tienen que resolver de inmediato, mientras que el personal de investigación y desarrollo quizás esté preocupado por problemas cuya solución tardará muchos años.

La percepción del tiempo influye sobre un tercer tipo de diferenciación: los *estilos interpersonales*. Por ejemplo, en producción, donde las personas por regla general tienen que tomar decisiones rápidas, éstas podrían favorecer una comunicación un tanto abrupta y respuestas bien claras. Los empleados de IyD podrían preferir una comunicación más tranquila, una que fomente la lluvia de ideas y el análisis de muchas alternativas. Por último, la *formalidad* de los departamentos puede ser diferente. Mientras que una unidad de producción quizá necesite normas muy específicas para los resultados, en el departamento de personal pueden existir normas más generales.

Las diferencias pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la organización. Sin embargo, la solución constructiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de una organización. Cuando diversos miembros de la organización presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran de que se escuche su voz cuando hay proble-

FIGURA 12-2 **Tres enfoques para los métodos de coordinación efectiva para los gerentes**



Fuente: Adaptado de Jay R. Galbraith, "Organization Design: An Information Processing View", *Interfaces 4*, Núm. 3 (mayo de 1974). Derechos © 1974 de The Institute of Management Sciences. Reproducido con autorización.

mas, obligan a los administradores a considerar las necesidades y los conocimientos específicos de los departamentos independientes. Un estudio sobre los gerentes de ocho países, con cuatro agrupaciones por país, encontró que, al parecer, la mayor parte de los gerentes eran recompensados más por su falta de cooperación, *dentro de límites razonables*, que por su coo-peración. Las excepciones eran Japón y los países escandinavos, donde la cooperación recibía más recompensas.[22]

integración: Término usado por Lawrence y Lorsch en lugar de *coordinación*, para designar la medida en que los miembros de los diversos departamentos trabajan juntos, en forma unida.

En lugar del término coordinación, Lawrence y Lorsch usan **integración** para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras que los departamentos deberían cooperar y sus tareas deberían estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas. Quizá sea útil que el departamento de ventas ofrezca su opinión sobre los anuncios a los artistas gráficos que los prepararán. Sin embargo, si los vendedores se consideran adjuntos del departamento de publicidad, entonces el funcionamiento de las unidades de ventas y de publicidad se verá afectado en forma negativa.

ENFOQUES PARA LOGRAR UNA COORDINACIÓN EFECTIVA

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesa-



ADMINISTRAR POR PASEO. Los gerentes eficaces reconocen que la interacción personal en el taller es una forma conveniente para estar en contacto con lo que ocurre. Un gerente que abandona su oficina con frecuencia y recorre la planta tiene muchas ventajas.

miento de información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de *procesamiento de información*.[23] En esta sección se analizarán tres enfoques para lograr una coordinación efectiva (véase la figura 12-2).

USAR TÉCNICAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN. Cuando se requiere una coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización. Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando facilita el flujo de información. Otro instrumento útil consiste en una serie de reglas y procedimientos diseñados para permitir que los empleados manejen las tareas de coordinación rutinarias en forma rápida e independiente. Otra técnica básica más es la que Tom Peters y Robert Waterman llamaron *administrar por paseo (Management by walking around)*.[24] Con esta técnica, los gerentes se toman tiempo para "darse paseos" por los diversos departamentos e instalaciones de producción. Observan las operaciones y hablan, informalmente, con los empleados. Lewis Platt ha tenido docenas de reuniones personales con los empleados de Hewlett-Packard.[25]

AMPLIAR LAS FRONTERAS. Cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizá sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple con el **papel para ampliar las fronteras**. Los empleados que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos. Por ejemplo, en ocasiones, los miembros de los departamentos de ingeniería y de mercadotecnia hablan diferente idioma. Un empleado que extiende las fronteras con eficacia puede traducir el lenguaje de la mercadotecnia, orientado a los clientes, al lenguaje de la ingeniería, orientado a los productos, y viceversa.

papel para ampliar las fronteras: Tarea en la que una persona hace las veces de vínculo entre los departamentos u organizaciones que tienen contacto frecuente.

Platt y sus colegas, conforme preparan a HP para que compita en forma más dominante en el mundo de las telecomunicaciones digitales, tienen buenos motivos para usar un enfoque que amplíe las fronteras. Es probable que los conocimientos sean distribuidos muy extensamente entre los ingenieros de HP. Como observó Platt, esta distribución tiene que ser controlada.

REDUCIR LA NECESIDAD DE COORDINACIÓN. Cuando se necesita tanta coordinación que los métodos antes expuestos resultan ineficaces, el mejor enfoque sería reducir la necesidad de una coordinación estricta. Jay Galbraith describe dos formas para hacerlo: crear recursos escasos y crear unidades independientes.[26]

El hecho de ofrecer recursos escasos (adicionales) permite que unas unidades tengan manga ancha para satisfacer los requisitos de otras.[27] Suponga que los gerentes de Mercedes-Benz esperan que se vendan 10,000 autos en una zona dada de Estados Unidos, en un periodo de tres meses, a partir del 1º de enero. Los gerentes podrían fijar una cuota de producción de 12,000 autos, por si la demanda es superior a la anticipada, y una fecha límite de producción para el 1º de octubre del año anterior, para darse un margen de seguridad de tres meses por si se presentan problemas de producción o transporte. Sin este margen de seguridad, para contar con suficientes autos en el momento oportuno se podría requerir una estrecha coordinación de producción y ventas.

Otra forma de reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros puedan realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos. Como se verá, reducir la necesidad de coordinación fue un problema y una oportunidad que el antecesor de Platt aprovechó en Hewlett-Packard.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El *diseño organizacional* es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionado a lo largo del siglo. Al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización —la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación— tienen todas una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración. No es raro. En la época que conocemos con el nombre de Revolución Industrial, no era tarea fácil arreglar organizaciones a gran escala, sin precedente alguno.

Poco a poco, la parte del "mundo exterior" de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más atención de los gerentes. En esta sección haremos un breve recorrido del desarrollo histórico del diseño organizacional. Recuerde dos cosas. En primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo, los cambios de estructura suelen implicar el proceso de prueba y error.[28]

ENFOQUE CLÁSICO

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber,[29] Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado *enfoque clásico* para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por

Cap. 2, p. 38

DIRECTIVOS DE HEWLETT-PACKARD REINTERPRETAN LAS COSAS EN HP

La reorganización no era una idea nueva en Hewlett-Packard cuando Platt tomó las riendas en 1992. De hecho, la compañía había pasado por dos reorganizaciones en los pasados 10 años. Antes de 1984, HP tenía dos divisiones básicas —computadoras e instrumentos científicos— cada una con su propio cuerpo de vendedores.

Los directivos de HP, a efecto de agilizar las operaciones, combinaron los dos cuerpos de vendedores. El cambio sirvió para que la atención de la empresa se concentrara en satisfacer las necesidades de los clientes. Por desgracia, la reorganización del cuerpo de vendedores sólo sirvió para constatar el hecho de que el mercado de las computadoras está compuesto por diferentes segmentos, con necesidades muy diferentes.

La necesidad de otra reorganización era muy evidente en 1990, cuando John A. Young, director general, recibió un fuerte golpe: el proyecto "snakes" de HP llevaba un año de retraso, y se estaba llevando la mejor oportunidad de la empresa de seguir siendo líder de la industria. Snakes era el nombre de la clave para una línea nueva de estaciones de trabajo; uno de los pocos segmentos del mercado de las computadoras que seguía creciendo.

El proyecto "snakes" de HP llevaba un año de retraso...

Young creó dos divisiones grandes: la organización de productos de cómputo sería la responsable de computadoras, impresoras y productos similares, vendidos por medio de tiendas detallistas, y la organización de sistemas de cómputo se concentraría en las estaciones de trabajo. Cada división tendría su propio cuerpo de ventas y comercialización. Además, Young eliminó el sistema de comités e introdujo un programa de jubilación anticipada para recortar el personal, con lo que creó una organización más delgada y plana. Young acudió a Richard A. Hackborn, director del próspero negocio de las impresoras láser de la empresa, para que dirigiera la división de productos de cómputo y Platt fue nombrado director de la división de las estaciones de trabajo.

La unidad de Hackborn, con sede en Idaho, no tenía los comités característicos de la oficina central de California. Esto permitió que Hackborn y sus gerentes tomaran una serie de decisiones vitales, sin demora alguna. En primer término, decidieron comprar una "máquina" existente de Canon Inc., de Japón, en lugar de desarrollar una máquina de HP. En segundo, decidieron comercializar su impresora láser en todo el mercado de las PC, en lugar de diseñarla sólo para equipo de HP. En tercero, formaron una amplia red de detallistas. Por último, establecieron controles estrictos sobre las operaciones, permitiendo la introducción constante de impresoras nuevas, que ofrecían más características, a precios cada vez más bajos. Las ventas se dispararon de inmediato y tuvieron un impulso adicional cuando Apple Computer Inc. empezó a promover la edición de escritorio en 1984. Hoy, HP ofrece docenas de impresoras de inyección de tinta y láser, de bajo costo. →



ORIGEN HUMILDE. Dave Packard (izquierda) y Bill Hewlett (derecha) desarrollaron un innovador oscilador de audio en una cochera de Palo Alto, California, en 1939.

Cap. 2, p. 40



BUROCRACIA. Los edificios de oficinas enormes e impersonales, como el Arco Center, pueden dar la impresión de burocracia (sea así o no). En la actualidad, algunas empresas están erigiendo instalaciones más extendidas a lo ancho para fomentar un enfoque diferente.

la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término *burocracia* no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, ¡un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones![30]

ENFOQUE TECNOLÓGICO DE LAS TAREAS

En el *enfoque tecnológico de las tareas* para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito.[31] El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas fabriles británicas en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: (1) producción unitaria y de partidas pequeñas, (2) producción de partidas grandes y en masa y (3) producción en procesos.

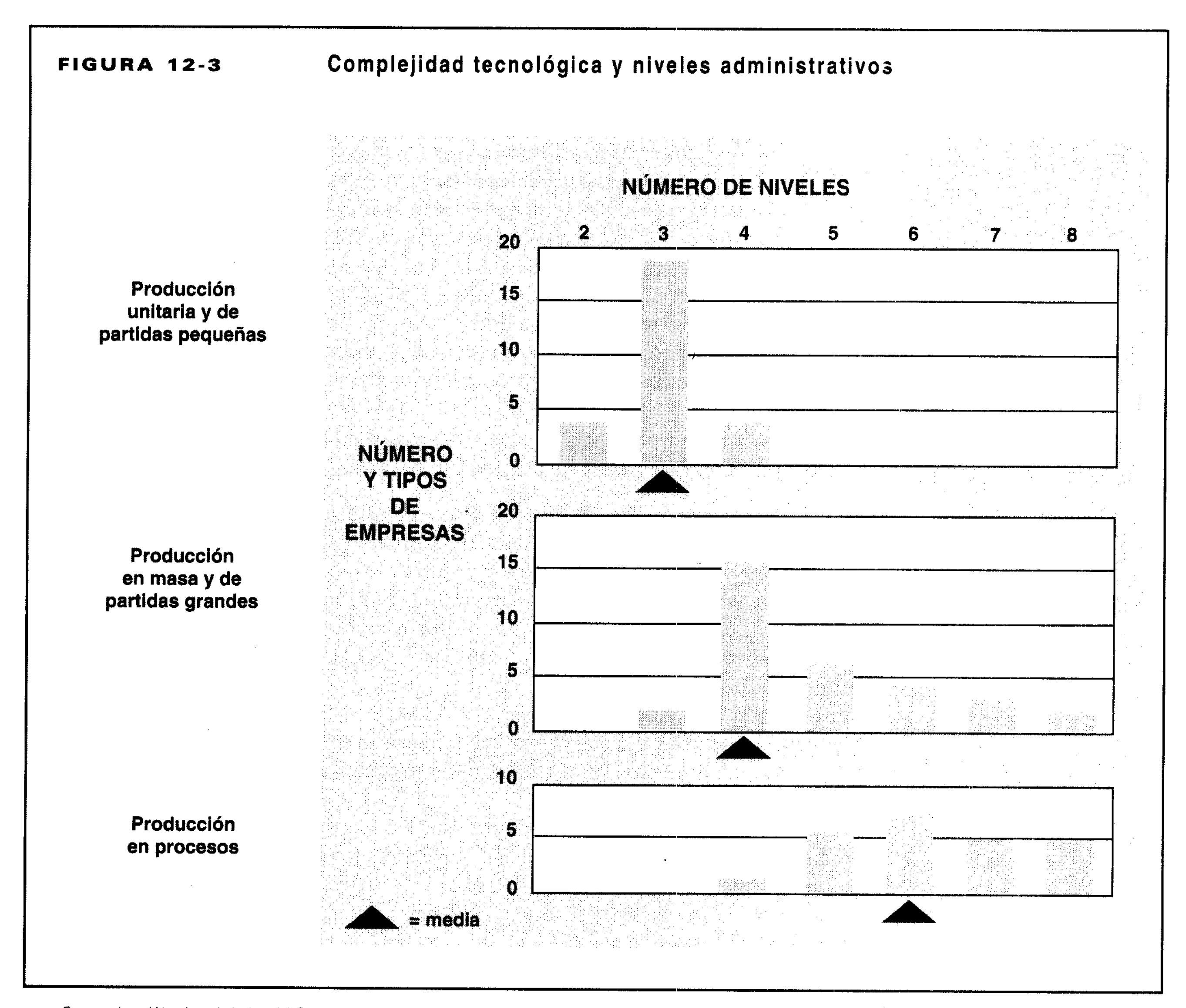
La *producción unitaria* se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a la medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales. La *producción de partidas pequeñas* se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán. La *producción de partidas grandes y en masa* se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en líneas de ensamble (por ejemplo, los chips de computadoras). La *producción en procesos* se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipo sumamente complejo que trabaja en forma continua.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología —desde la producción unitaria hasta la de proceso—, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación (véase la figura 12-3).

En segundo, el tramo de administración para los gerentes del primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas con producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercero, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan

FIGURA 12-3 **Complejidad tecnológica y niveles administrativos**



Fuente: Joan Woodward, *Industrial Organization*. Derechos 1965. Con autorización de Oxford University Press.

ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.[32]

ENFOQUE AMBIENTAL

Más o menos cuando Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G. M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorpora el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.[33] En un **sistema mecanicista**, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes

sistema mecanicista: Según Burns y Stalker, aquel que se caracteriza por una organización burocrática.

sistema orgánico: Según Burns y Stalker, aquel que se caracteriza por su informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un **sistema orgánico**, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudiar una serie de compañías, Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable, es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico.

Un sistema orgánico beneficia a la cadena de hoteles Ritz-Carlton, donde cada departamento tiene un equipo para ideas, en el cual participan todos los empleados. Los equipos se reúnen de manera formal y emplean un proceso de cinco pasos para resolver problemas, desde la lluvia de ideas hasta la aplicación de la solución propuesta. Hace poco, uno de los hoteles de la cadena produjo 1,200 sugerencias para mejoras y 42 por ciento de las sugerencias fueron adoptadas.[34]

En HP, John Young dirigió un proceso para la toma de decisiones que llevó a HP, de una versión de sistema orgánico, a otra versión. La volatilidad de muchos de los mercados importantes de HP era un factor clave para la estructura organizacional, de dos divisiones, diseñada en 1990. Ahora, el reto de Platt es analizar si se necesita una versión más moderna de esta versión nueva. Por tanto, al parecer, HP es un sistema orgánico en evolución, en términos del modelo de Burns y Stalker.

REDUCCIÓN DE TAMAÑO

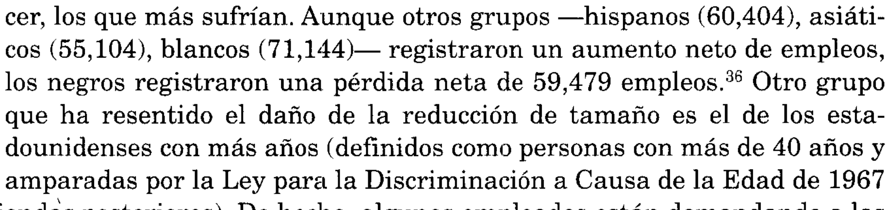
En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, la reestructuración suele entrañar una *disminución* de la organización, o para ser más descriptivos, una **reducción de tamaño**.[35]

reducción del tamaño: Versión de la reestructuración de la organización que deriva en la disminución del tamaño de la organización y, con frecuencia, produce una estructura de organización más plana; una manera en que las organizaciones se convierten en estructuras más delgadas y flexibles, que pueden responder con más agilidad al ritmo de cambios de los mercados mundiales.

Los gerentes de muchas empresas estadounidenses adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por tanto, empresas como Xerox, Exxon, IBM y GM desarrollaron burocracias de muchos niveles que, con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas industrias; y una creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial (capítulos 1, 3, 5 y 6). Además, los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy buro-

cratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles, que puedan responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La *reducción de tamaño* se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.



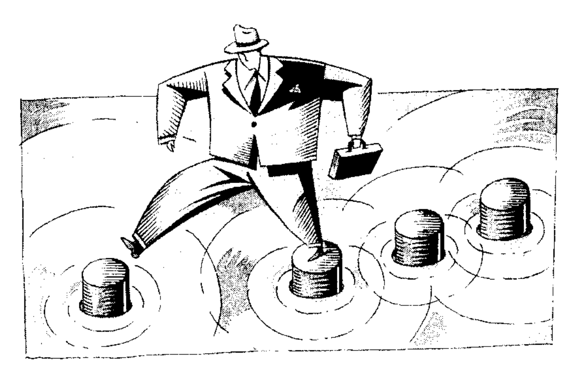
La reducción de tamaño ha significado un enorme costo para los millones de personas que han perdido su empleo. En 1993, los afroamericanos eran, al parecer, los que más sufrían. Aunque otros grupos —hispanos (60,404), asiáticos (55,104), blancos (71,144)— registraron un aumento neto de empleos, los negros registraron una pérdida neta de 59,479 empleos.[36] Otro grupo que ha resentido el daño de la reducción de tamaño es el de los estadounidenses con más años (definidos como personas con más de 40 años y amparadas por la Ley para la Discriminación a Causa de la Edad de 1967 y enmiendas posteriores). De hecho, algunos empleados están demandando a las corporaciones, acusándolas de actos clasistas debido a la edad. Por ejemplo, 150 ex-empleados de Nynex se han unido en una demanda por actos clasistas, alegando que la empresa seleccionó a quienes despediría en razón de la edad.[37]

Estudios recientes arrojan que las víctimas de la reducción de tamaño y la reestructuración están pagando costos que significan mucho más que perder un sueldo —y, con frecuencia, sueldos más bajos cuando encuentran empleo nuevo— y que incluyen problemas como la pérdida de autoestima, el alcoholismo y el divorcio, así como un deterioro permanente en el nivel de vida. Katharine Newman observa un fenómeno que ha llamado *movilidad descendente*. El término se refiere a la situación de muchos gerentes de niveles medios y altos —un grupo de

LOS EFECTOS DE LA REDUCCIÓN DE TAMAÑO. Cada vez son más las empresas que buscan seguir siendo competitivas recortando costos y reduciendo su cantidad de trabajadores, y cada vez son más las personas que se encuentran sin su antiguo empleo y formando colas para conseguir otros.



estadounidenses de "clase media" que se pensaba estaban a salvo de perder su empleo—, cuyos empleos, departamentos y divisiones han sido eliminados.[38] Estas personas se unen a las muchas personas, que no son gerentes, cuyo empleo ha desparecido debido a la reestructuración.



CÓMO MINIMIZAR EL DOLOR DE LA REDUCCIÓN DE TAMAÑO

Un dilema que enfrentan no sólo las burocracias grandes, sino también cualquier organización que reduce su tamaño, es cómo ser lo más justo posible con los empleados cuyo empleo se suprime. Un asunto relacionado es cómo conservar la lealtad de los trabajadores restantes y restaurar su sensación de seguridad. Como muchas organizaciones consideran que la reducción de tamaño es imperativa para la competencia, ésta se ha convertido en el reto ético de los años noventa.

Health One demostró que las empresas no tienen que abandonar a sus empleados cuando reducen su tamaño, que incluso pueden sacar provecho de cuidar a sus empleados. Cuando esta organización cerró una subsidiaria, Metropolitan-Mount Sinai Medical Center (MMS), con éxito colocó al 90 por ciento de los 1,200 ex empleados de MMS en empleos nuevos. Health One reubicó a un 30 por ciento de ellos en puestos en otra parte de la organización y a otro 30 por ciento en puestos en organizaciones afiliadas o competidoras. Ayudó al resto por medio de capacitación para la transición de carreras, ferias de empleo y recapacitación. Al mismo tiempo, Health One se ahorró millones de dólares. Aunque la empresa invirtió 500,000 dólares en un centro de colocación con todos los servicios, se ahorró el dinero que habría desembolsado por concepto de gastos de desempleo y despido, que podrían haber sumado hasta 18 millones de dólares.

—Ahorrarnos dinero fue la ventaja a corto plazo —señala Tom McLaughlin, vicepresidente de recursos humanos de la Unidad de Hospitales de Health One y ex vicepresidente de recursos humanos de MMS—. A la larga, hemos desarrollado la confianza y el respeto de una cantidad importante de nuestros empleados. Creo que saben que haremos todo lo posible por ellos.[39] ◆

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

La *estructura organizacional* se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Cap. 1, p. 18

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de *todos* los productos manufacturados por la empresa.

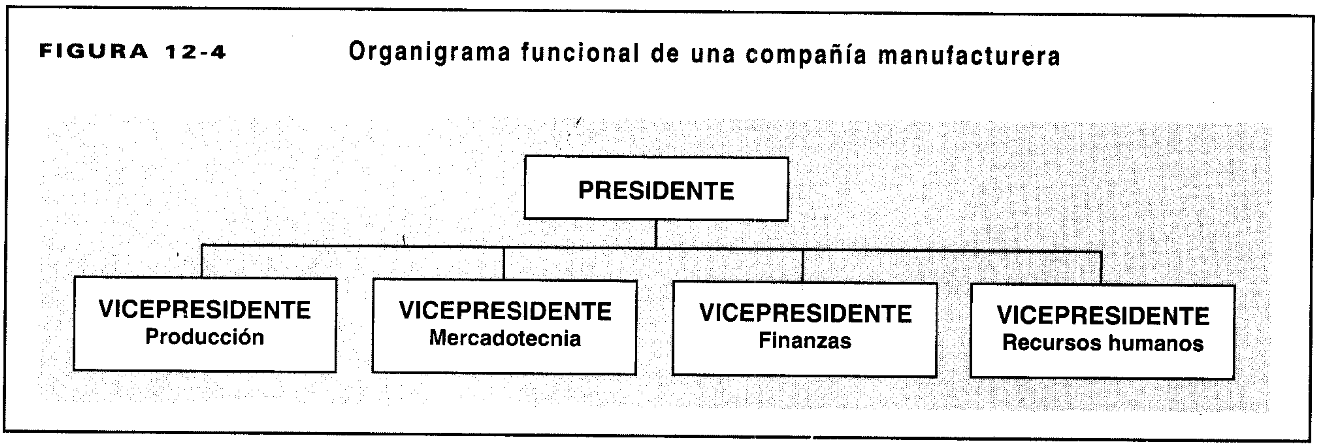


FIGURA 12-4 **Organigrama funcional de una compañía manufacturera**

Nota: Cada vicepresidente está a cargo de una función principal de la organización.

A principios de los años noventa, Fleet Financial Group se encontró enredado en un marasmo que, al parecer, era resultado de una mala comunicación entre la compañía tenedora y sus operaciones diseminadas. En marzo de 1993, Terrence Murray, presidente del consejo, reorganizó Fleet siguiendo líneas funcionales. La responsabilidad de toda la empresa se adjudicó a cuatro ejecutivos, uno para la banca comercial, otro para la banca de consumo, otro para los productos de inversión y fideicomisos y otro más para las operaciones financieras. "Nuestra estructura administrativa adelgazada... prepara a Fleet para aprovechar la banca interestatal de sucursales en todo el país —comenta Murray— que, en nuestra opinión, pronto será una realidad."[40]

organización funcional: Forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, se agrupan en una unidad.

Es probable que la **organización funcional** sea la forma más lógica y básica de departamentalización (véase la figura 12-4). La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

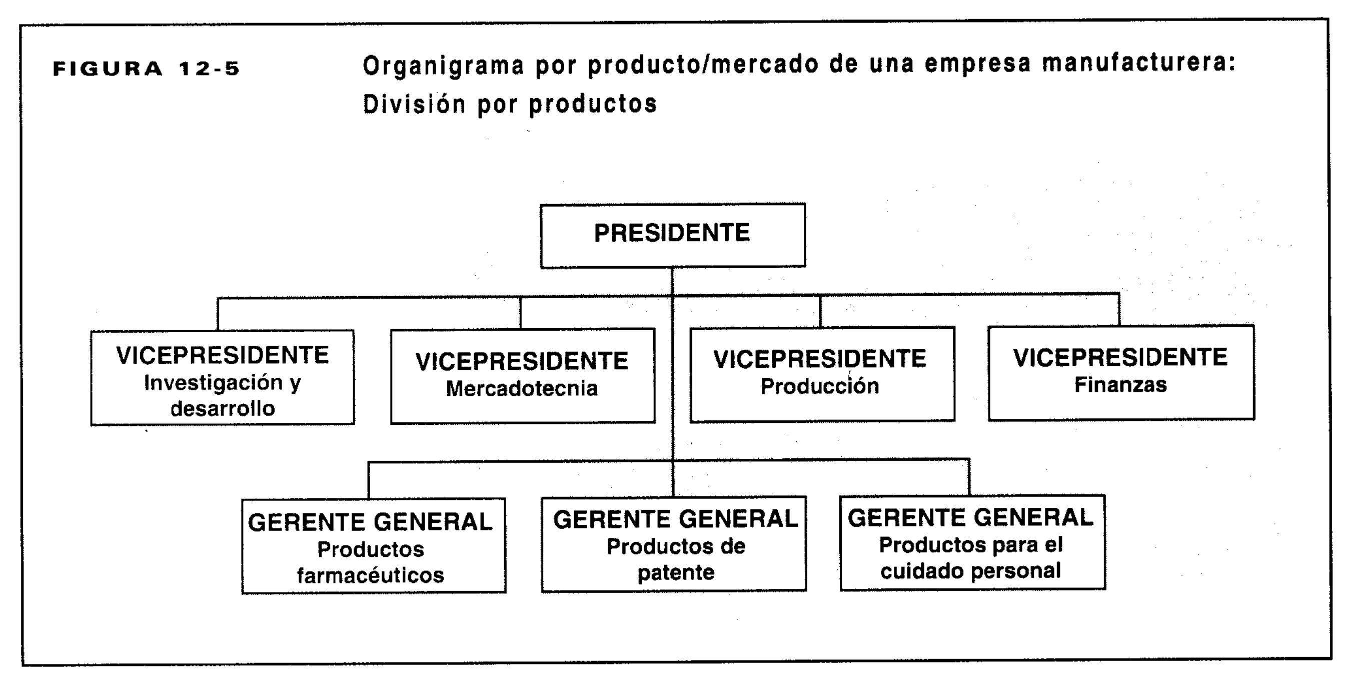
Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas. Con frecuencia, es más difícil determinar la responsabilidad y juzgar los resultados tratándose de una estructura funcional. Si un producto nuevo fracasa, ¿quién tiene la culpa, investigación y desarrollo, producción o mercadotecnia? Por último, la coordinación de las funciones de los miembros de la organización entera se puede convertir en un verdadero problema para los gerentes superiores. Como los miembros de cada departamento quizá se sientan aislados de los de otros departamentos (o superiores a ellos), pueden tener problemas para trabajar en unión de otras personas para alcanzar las metas de la organización. Por ejemplo, el departamento de producción quizá se concentre en alcanzar las normas para los costos y las fechas de entrega y descuide el control de calidad (véase el capítulo 8). En consecuencia, el departamento de servicios se puede ver inundado de quejas. En pocas palabras, la estructura funcional puede resultar un marco difícil para que los gerentes coordinen las actividades de los empleados.

organización por producto: Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto.

ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO/MERCADO

La **organización por producto/mercado**, con frecuencia llamada organización por *división*, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en

FIGURA 12-5 **Organigrama por producto/mercado de una empresa manufacturera: División por productos**



Nota: Cada gerente general está a cargo de una categoría principal de productos y los vicepresidentes de las áreas funcionales ofrecen servicios de apoyo a los gerentes generales.

organización por mercado: Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de mercado.

división: Departamento grande de una organización que se parece a un negocio independiente; se puede dedicar a producir y vender productos o servicios específicos en un mercado específico.

la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente. En la reorganización de Hewlett-Packard de 1990, John Young remplazó un tipo de organización por producto con otro tipo de organización por producto.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, como General Motors, tienen una estructura de organización por producto o mercado. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará **divisiones** semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

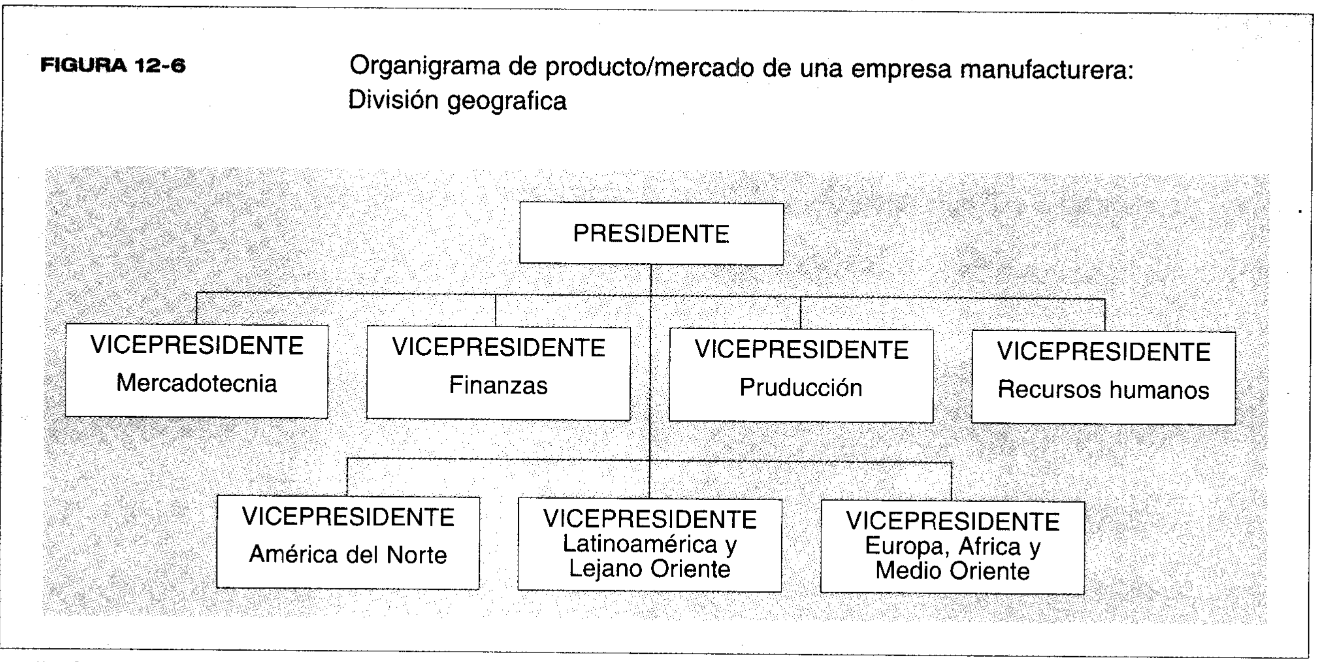
A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo, una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.

La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. El más evidentes es la *división por producto*, que aparece en la figura 12-5. La estructura organizacional de Hewlett-Packard, a lo largo de los años ochenta y principios de los noventa, fue de este tipo.

Por regla general, la *división geográfica* es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, así como por compañías mineras y productoras de petróleo (véase la figura 12-6). La organización geográfica resulta lógica cuando la planta se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, mercados principales o personal especializado.

En el caso de la *división por clientes*, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos (véase la figura 12-7). En el caso de Hewlett-Packard, Platt y Birnbaum proponen que éste podría ser el enfoque del producto/mercado del futuro en los mercados de las telecomunicaciones digitales.

FIGURA 12-6 Organigrama de producto/mercado de una empresa manufacturera: División geografica

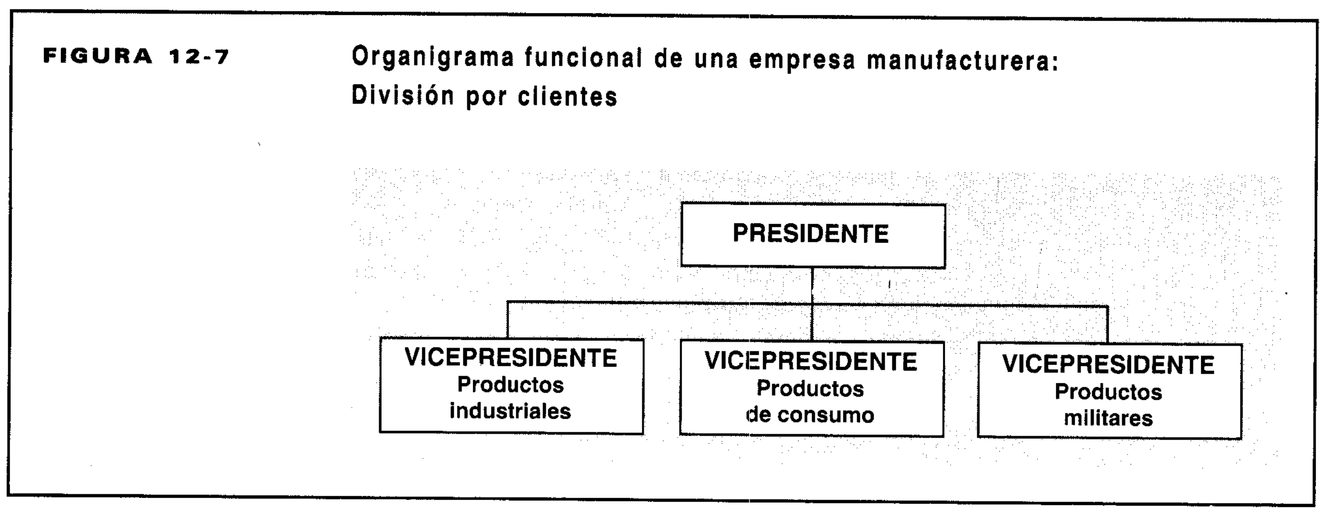


Nota. Cada Vicepresidente de área está a cargo de las actividades de la empresa en una zona geográfica. Los presidentes funcionales ofrecen apoyo y coordinación para sus áreas de responsabilidad.

La organización por divisiones ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo. Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, porque las decisiones tomadas a nivel de división están más cerca del campo de acción. Al mismo tiempo, el peso que cargaría la administración central es menor, porque los gerentes de las divisiones tienen mayor oportunidad para actuar. Sin embargo, lo más importante es que la responsabilidad está clara. El desempeño de la administración divisional se puede medir en términos de sus pérdidas o utilidades.

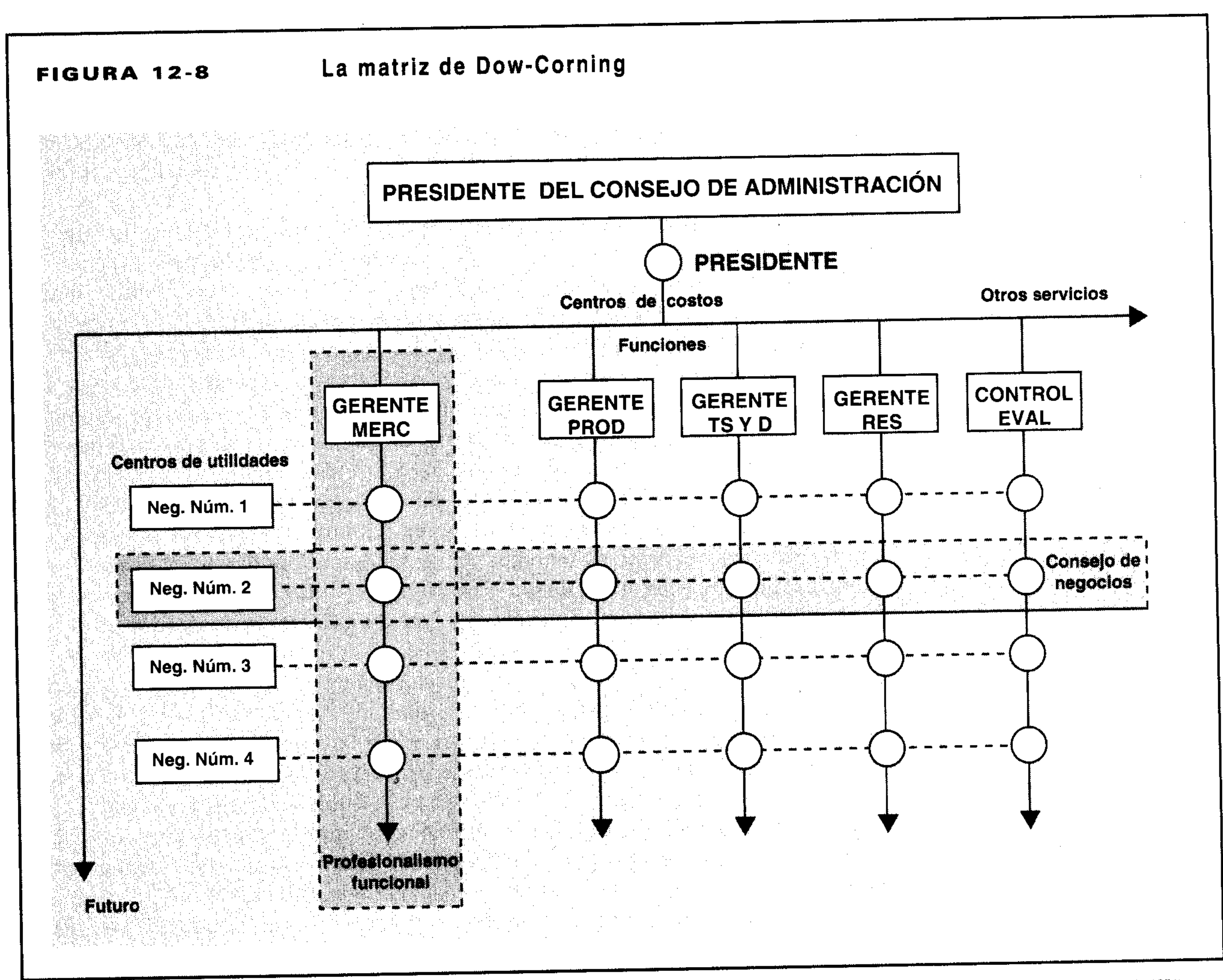
No obstante, la estructura de las divisiones también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de la organización entera. Por ejemplo, los directores de la división, como son vulnerables a las revisiones del desempeño en términos de pérdidas y utilidades, podrían

FIGURA 12-7 **Organigrama funcional de una empresa manufacturera: División por clientes**



Nota: Cada vicepresidente está a cargo de una serie de productos agrupados de acuerdo con el tipo de cliente a quien se venderán.

FIGURA 12-8 La matriz de Dow-Corning



Fuente: Reproducido con autorización de *Harvard Business Review*. Una muestra de "How the Multidimensional Structure Works at Dow-Corning", de William C. Goggin (enero-febrero de 1974). Derechos 1974 de President and fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

optar por las ganancias a corto plazo, a expensas de la rentabilidad a largo plazo. Además, los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicación de habilidades.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL

estructura matricial: Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.

La **estructura matricial**, en ocasiones llamada "sistema de mando múltiple", es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes.[41] Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo (véase la figura 12-8 que describe la estructura matricial pluridivisional de Dow-Corning en los años setenta).

Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales. Quizá cuenten con gerentes

de productos o divisiones, como en el caso de la empresa con divisiones, así como con gerentes nacionales para cada uno de los países donde la empresa realiza actividades. Por tanto, un empleado de división dependería del gerente de la división, en cuanto a asuntos relacionados con los productos, y del gerente nacional, en cuanto a asuntos de políticas o aquellos que impliquen relaciones internacionales.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas.[42] Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación —que asolan a la mayor parte de los diseños funcionales— se reducen al mínimo en este caso, porque el personal más importante para un proyecto de trabajo es reunido en forma de grupo. En sí, esto produce un beneficio secundario: las personas, como trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrentan las personas que tienen la responsabilidad de diferentes campos. Por ejemplo, un informe de los laboratorios Bell de AT&T señalaba que los ingenieros de sistemas y los encargados de desarrollar los sistemas habían superado los prejucios que tenían sobre sus respectivos trabajos y que habían adoptado actitudes más realistas, los unos ante los otros, después de trabajar juntos en forma de equipo para un proyecto. (Sin embargo, no fue en forma de estructura matricial pura.) De hecho, la interacción fue tan eficaz tratándose de estimular el interés por el trabajo de los otros, que algunas de las personas que desarrollaban los sistemas decidieron pasarse a la ingeniería de sistemas, de tiempo completo.[43] Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos. Además, la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos.[44] Por último, si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficacia, existe el peligro, en opinión de algunos analistas, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas aten las manos a los gerentes.[45]

Para superar estos obstáculos, quizá se requiera una capacitación especial para habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas, cuando la distribución de la matriz se introduce por primera vez o cuando una disposición temporal adquiere carácter de permanente. Para proteger a las personas que funcionan bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán problemas para ajustarse a una estructura matricial, muchas empresas hacen esfuerzos especiales para recapacitar a su personal, antes de asignarlo a los equipos de proyecto o seleccionan exclusivamente a voluntarios para los equipos.

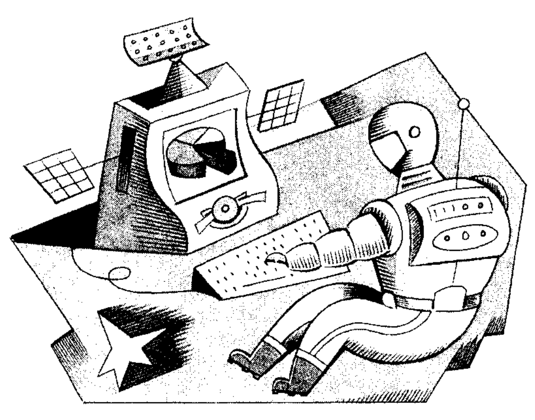
ESTRUCTURA FORMAL O INFORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que consituyen la **estructura informal de la organización**. Herbert A. Simon ha descrito el caso como "las relaciones interpersonales de la organización que afectan sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal o no son congruentes con él".[46] Por ejemplo, en una etapa de gran actividad, un empleado puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de pasar por un gerente. Asimismo, un empleado de ventas puede establecer una relación laboral con un empleado de producción, el cual le puede proporcionar información sobre la existencia de pro-

estructura informal de la organización.
Las relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, que existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados.

ductos, mucho antes que un sistema formal de información. Además, quienquiera que haya trabajado en una organización conoce la importancia que tienen las secretarias y los asistentes ejecutivos, que jamás aparecen en un organigrama. Uno de los primeros estudiosos que reconoció la importancia de las estructuras informales fue Chester Barnard, quien señaló que las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus necesidades sociales y a hacer las cosas.

Cap. 2, p. 42



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

ORGANIZACIÓN Y DESORGANIZACIÓN

Hace unos 30 años, Alfred Chandler, el historiador de los negocios, propuso una forma de pensar que ha sido bien aceptada por las empresas de Estados Unidos (y que este texto ha presentado): una estructura organizacional es un derivado lógico de la estrategia organizacional y la facilita. Con el paso de los años, conforme los gerentes han intentado que la estructura se adecue a la estrategia, este enfoque ha hecho que los gerentes construyan estructuras cada vez más grandes y "semipermanentes" para sus organizaciones. Estas estructuras, por lógica, eran resultado de estrategias diseñadas para hacer que las compañías fueran más grandes y dominantes en los mecados. Hoy, muchos gerentes están probando con estructuras organizacionales de aspecto muy diferente, porque están experimentando —y triunfando— con un tipo de estrategia organizacional radicalmente diferente. James Brian Quinn llama a estas organizaciones *las empresas inteligentes*, porque su producto más importante son los *conocimientos*, empacados en forma de *servicios valiosos*.[47] Quinn y Tom Peters afirman que, cuando uno considera que su organización está en el "ramo de los servicios", uno jamás la organizará como antes lo hizo.

Tres tipos de estructuras organizacionales innovadoras han evolucionado a partir de este nuevo enfoque estratégico: (1) la que Peters llama la "desorganización necesaria", (2) la llamada corporación virtual y (3) la que Quinn llama organización "desagregada".

Desorganización necesaria. Tom Peters, una potente voz que ha promovido el cambio en los negocios a lo largo de 10 años, es líder en los ataques contra los diseños y las estructuras tradicionales de las organizaciones. De hecho, en su último libro, afirma que la *desorganización* es *necesaria* para superar lo que él llama los "obstáculos" del ambiente en las organizaciones de hoy. "¿Cómo se puede uno enfrentar a un mundo lleno de obstáculos, si no es con organizaciones o con bunkers, llenos de personas que interponen obstáculos? Mi respuesta, en pocas palabras es, ¡no se puede!"[48]

Peters es partidario de procesos para diseñar organizaciones que produzcan arreglos flexibles y de corta vida para las actividades de trabajo; pronostica que "la 'organización' [entrecomillada a propósito] eficaz del mañana será conjurada de nuevo, día tras día".[49]

Peters pide a los gerentes que presten mucha menos atención a las estructuras de la organización y mucha más a repasar los problemas en forma conjunta con las personas que aportan sus diferentes talentos para realizar esa tarea y que incluso pueden provenir de diferentes organizaciones, para trabajar en esa tarea. De tal suerte, en opinión de Peters, los gerentes y los no gerentes pueden trabajar de manera mucho más creativa para ofrecer un servicio ágil a sus clientes.

Uno ya puede encontrar ejemplos de este tipo de arreglos temporales para las organizaciones que Peters describe y promueve. Piense en la construcción de una casa nueva, por ejemplo.[50] Un contratista general, además de supervisar el proyecto entero para el cliente, se

TABLA 12-1 **Características de un modelo nuevo para las corporaciones**

La corporación virtual

Los riesgos compartidos y las alianzas estratégicas del presente pueden ser una primera idea de la organización de negocios del futuro: La corporación virtual. Se trata de una red temporal de empresas que se reúnen con rapidez para explotar las oportunidades que cambian a gran velocidad. En una corporación virtual, las empresas pueden compartir costos, habilidades y acceso a los mercados mundiales, y cada uno de los socios contribuye con lo que hace mejor. A continuación se presentan los atributos fundamentales de una organización así.

Tecnología	Las redes de información ayudan a las compañías y los emprendedores muy distantes a vincularse y trabajar juntos desde el principio hasta el final. Las asociaciones se fundamentan en contratos electrónicos para mantener alejados a los abogados y acelerar la vinculación.
Oportunidad	Las asociaciones serán menos duraderas, menos formales y más oportunistas. Las empresas formarán bandos para satisfacer una oportunidad específica del mercado y, las más de las veces, se separarán cuando la necesidad se evapora.
Excelencia	Como cada socio aporta su "competencia básica" a las actividades, es posible crear una organización que sea la "mejor en todo". Cada función y proceso podría ser de calidad mundial; algo que ninguna compañía sola podría lograr.
Confianza	Estas relaciones hacen que las empresas confíen mucho más unas en otras y requieren mucha más confianza que nunca antes. Compartirán un sentimiento de "destino compartido", que significa que la suerte de cada socio depende de la de los otros.
Sin fronteras	Este nuevo modelo de corporación redefine los límites tradicionales de la empresa. El aumento de cooperación entre competidores, proveedores y clientes dificulta más determinar dónde termina una compañía y empieza la siguiente.

Fuente: Reproducido con autorización de "The Virtual Corporation", *Business Week*, 8 de febrero de 1993, pp. 98-99.

podría encargar de los marcos, los recubrimientos y el trabajo de ventanería. El contratista, a continuación, podría encargarse de que los plomeros, electricistas y pintores cumplieran con sus partes especializadas del trabajo. Todas estas personas, juntas, forman una especie de organización temporal *ad hoc.* Cuando la casa queda construida, la organización temporal se desbanda —salvo que surjan fallas en la construcción— y estas personas siguen caminos separados, probablemente para formar parte de otras organizaciones *ad hoc*, de este tipo. Lo novedoso y potencialmente revolucionario de lo que describe y promueve Peters es su aplicación al *flujo principal* del mundo de las empresas, en Estados Unidos y fuera de él.

Corporaciones virtuales. Según una encuesta realizada en fecha reciente por *Business Week* del enfoque de la *corporación virtual*

> la corporación virtual es una red temporal de compañías independientes —proveedores, clientes, incluso rivales en otras ocasiones— vinculadas por la tecnología de la información, con objeto de compartir habilidades, costos y acceso a los mercados de unos y otros. No cuenta con oficina central ni organigrama. No cuenta con jerarquía ni con integración vertical.[51]

Los ingredientes fundamentales de la corporación virtual aparecen en la tabla 12-1.

Los gerentes de MCI usan este tipo de corporación virtual cuando presentan cotizaciones de contratos para ofrecer (y después proveer) servicios de telecomunicación a empresas grandes. MCI jamás ha sido fabricante de equipo.[52] El punto fuerte de los empleados de MCI ha sido ofrecer servicios sobre redes compuestas por equipo de otros proveedores, como los cables de fibra óptica.

—Si tuviéramos que hacerlo solos, nos costaría cuando menos entre 300 y 500 millones de dólares al año, por concepto de gastos extraordinarios —dice Daniel Akerson, presidente de MCI.[53]

Así pues, para vender sus servicios a los Holiday Inn, por ejemplo, los vendedores de MCI podrían crear una corporación virtual con los vendedores de organizaciones que venden teléfonos, computadoras y programas de software.

Organizaciones desagregadas. Quinn observa que cada vez hay más gerentes que están probando estructuras de organizaciones, al parecer radicales, para poner en práctica estrategias "intelectuales y de servicios": "Los servicios y las tecnologías de los servicios han abierto una gran variedad de opciones nuevas para las organizaciones, a fin de manejar el intelecto de manera mucho más desagregada".[54]

Un ejemplo de desagregación es la costumbre de "maquilar", de dar las tareas de producción a otras organizaciones. En otras épocas, "maquilar" era como admitir debilidad; la gente de una organización estaba aceptando que no estaba a la altura de la tarea. Ahora, dice Quinn, la maquila puede ser parte fundamental de la administración de una "empresa inteligente". Observa que los gerentes de Nike buscan y firman contratos de maquila con tres tipos de "socios para la producción":[55]

Los *socios desarrollados* producen los "productos de moda" más modernos y caros de Nike, los cuales pueden absorber costos de producción más altos.

Los *productores de volumen* tienen un tamaño superior a la media (fabrican entre 70,000 y 85,000 unidades al día, en comparación con las 20,000-25,000 unidades de los socios desarrollados).

Las *fuentes en vías de desarrollo*... producen exclusivamente para Nike, que cuenta con un sólido programa de "tutelaje" para convertirlos en los proveedores de gran nivel de Nike.

Ninguno de estos socios forma parte de la estructura organizativa de Nike por sí mismos. Empero, sus actividades son centrales para Nike; así como las actividades del personal de Nike resultan cruciales para estos socios. Al desagregarse de esta manera, dice Quinn: "Nike actúa primordialmente dentro de un rol de servicios: como centro de diseño, coordinador de producción e interfase del mercado para su sistema".[56] Según Quinn, ésta sería la administración inteligente, porque cada una de las partes de la red que se constituye contribuye con los conocimientos (inteligencia) que puede ofrecer.

La desorganización, la corporación virtual y la desagregación inteligente comparten todas el espíritu de la reingeniería que se presentó en el capítulo 6. La reingeniería implica pensar en primer lugar, antes que nada, en los procesos mediante los cuales se le proporcionan servicios a los clientes. El diseño de la organización es el resultado lógico del análisis de la reingeniería, es "la carreta tras el buey" y Peters y Quinn, así como muchos gerentes más, ¡están redefiniendo lo que pueden hacer el buey y la carreta!

RESUMEN

1. **Explique el propósito de las decisiones referentes al diseño organizacional.**

   Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible dentro del cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas organizacionales. El diseño organizacional es el proceso para decidir cuál es la forma adecuada de dividir y de coordinar las actividades de la organización, a la luz de las metas y el plan estratégico de la organización, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan.



APRENDIZAJE DE LECCIONES NUEVAS

Qué tanto pueden hacer las personas de Hewlett-Packard solas para poner en práctica una estrategia para la era digital, es una de las interrogantes que enfrenta Platt. Las asociaciones y las organizaciones virtuales forman parte, con más frecuencia cada vez, del proceso de organización de una empresa. En 1992, HP constituyó una sociedad con AT&T y Citizen Watch Co. de Japón para acelerar un proyecto de transmisores de disco.

—Sabemos que no podemos hacerlo todo solos —dice Platt.[57]

No obstante, existen observadores escépticos del proceso del diseño de la organización de Hewlett-Packard. John B. Jones Jr., analista de Solomon Brothers Inc., Dice:

—El asunto más importante son las relaciones. No he visto suficientes señales que indiquen que tienen el éxito garantizado. Claro está que no es una garantía fácil.[58]

> *"El asunto más importante son las relaciones"*

Los directivos de Hewlett-Packard están aprendiendo una lección importante, aunque no nueva: cuando se trata de diseño de la organización, uno va trabajando sobre la marcha.

2. **Describa la relaciones lógicas entre la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación.**
   Los gerentes toman decisiones en cuanto a la organización fundamentándose en cuatro piedras angulares conceptuales: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación. La división del trabajo, también llamada especialización laboral, se basa en la observación de que la productividad aumenta cuando las tareas son especializadas, aunque el exceso de simplificación de las tareas puede conducir a la enajenación laboral. Los trabajos definidos mediante la división del trabajo se pueden agrupar, en forma lógica, en departamentos. El arreglo de los departamentos depende de la amplitud del tramo del control administrativo que resulta viable para los gerentes de una organización. Este arreglo, en forma de niveles, se conoce como jerarquía. La coordinación es un proceso que concilia las metas de la organización y la especialización inevitable que va de la mano con la división del trabajo y la departamentalización. La coordinación implica crear canales de comunicación entre personas que efectúan diferentes tipos de trabajo y que tienen diferentes conceptos de la organización, dependiendo del trabajo que realizan.

3. **Exponga la evolución del pensamiento en cuanto a los factores que deben incluir en sus decisiones las personas que diseñan las organizaciones.**
   Hoy sabemos que el diseño de las organizaciones es un proceso constante que entraña la prueba y el error, así como consideraciones de orden político. El diseño organizacional ha evolucionado de preocuparse primordialmente por los factores internos de una organización —como la división del trabajo y la departamentalización— a ser una preocupación doble, por los factores internos y las circunstancias del entorno de la organización.

4. **Defina la reducción de tamaño en términos de las cuatro piedras angulares del diseño de organizaciones.**

   No existe mejor ejemplo de la influencia del ambiente en la toma de decisiones de los gerentes, en cuanto al diseño organizacional, que la práctica reciente de la reducción del tamaño o la reestructuración. Las organizaciones se están convirtiendo en estructuras más delgadas, más eficientes y más flexibles, que pueden responder con más agilidad al ritmo de cambio de los mercados mundiales. La reducción de tamaño ha impuesto un costo significativo a las personas que han perdido su empleo y ha dejado una marca permanente, según opinión de algunos observadores, en el diseño organizacional del futuro.

5. **Explique los beneficios de la estructura organizacional, en términos generales, y los costos y beneficios de cada tipo de estructura específica.**

   La estructura organizacional —la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización— ofrece estabilidad y sirve para que los miembros de la organización trabajen unidos para alcanzar las metas. Existen tres tipos de estructura formal para las organizaciones: la organización funcional, la organización de producto/mercado y la organización matricial.

6. **Exponga los motivos que explican la existencia de las organizaciones informales.**

   Ya desde Chester Barnard, los ideólogos de la administración se dieron cuenta de que la llamada organización informal era valiosa para aligerar el flujo de información y coordinar las actividades de la organización. Las organizaciones informales dan testimonio de la ingenuidad de las personas para realizar su trabajo y de su deseo de trabajar en una maraña compleja de relaciones.

7. **Identifique los supuestos fundamentales que distinguen a la corporación virtual de las estructuras tradicionales.**

   La posibilidad de que los procesos tradicionales para el diseño organizacional y las resultantes estructuras tradicionales de las organizaciones puedan desincentivar las acciones creativas y las respuestas al entorno ha dado origen a infinidad de experimentos sobre formas de organizaciones, por regla general, más pequeñas, *ad hoc*, de corta duración. La llamada corporación virtual es un enfoque común de lo que Tom Peters ha llamado la "desorganización necesaria". Es una red temporal de compañías independientes vinculadas por la tecnología de la información con el propósito de compartir habilidades, costos y acceso a sus respectivos mercados. No cuenta con una oficina central, un organigrama, una jerarquía ni una integración vertical.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué es importante la estructura organizacional?
2. ¿Qué es la división del trabajo? ¿Cuáles son sus ventajas y sus desventajas?
3. ¿Qué muestra un organigrama?
4. ¿Cuáles son las consideraciones fundamentales para elegir el tramo de administración?
5. ¿Qué es diferenciación y por qué dificulta la coordinación?
6. Describa los tres enfoques básicos para lograr una coordinación efectiva.

7. ¿Qué forma de estructura organizativa es más conveniente para un producto hecho a la medida, producido en un ambiente estable? ¿Para un producto producido en masa, en un ambiente inestable?
8. ¿Cuál es la diferencia entre el enfoque de Burns y Stalker para el diseño organizacional y el enfoque propuesto por Weber y Woodward?
9. ¿Qué es una estructura funcional? ¿En qué difiere de la estructura por producto/mercado? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de cada una de ellas?
10. ¿En qué condiciones sería más conveniente la estructura matricial? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
11. ¿Qué quiere decir el término *estructura informal de la organización*? ¿Por qué es importante?
12. En su opinión, ¿qué problemas se podrían presentar al trabajar con una corporación virtual para satisfacer las metas de la organización?

TÉRMINOS CLAVE

Diseño organizacional
Estructura organizacional
División del trabajo
Departamentalización
Tramo de control administrativo
Cadena de mando
Jerarquía
Coordinación
Diferenciación
Integración
Papel para ampliar las fronteras
Sistema mecanicista
Sistema orgánico
Reducción de tamaño
Organización funcional
Organización por producto
Organización por mercado
División
Estructura matricial
Estructura informal de la organización

CASO DE ESTUDIO

EL DISEÑO DE DISNEY[59]

Walt Disney Company es presentada como la empresa del campo del entretenimiento más grande del mundo. Ha logrado esta asombrosa fama por medio de un control estricto de todas sus operaciones: control de la lluvia de ideas, abierta, que tiene lugar las 24 horas del día; control de los ingenieros que construyen los fabulosos paseos de sus parques; control de los animadores que crean y diseñan los queridos personajes y aventurosos escenarios, y control de los talentos que dan vida a muchos de los conceptos y los personajes. Aunque el control permea a la empresa, no es una garra que apriete demasiado. Los empleados de cada departamento están conscientes de sus objetivos y de los parámetros establecidos para alcanzar dichos objetivos. Empero, además de las responsabilidades determinadas con anterioridad, los administradores de Disney fomentan las ideas independientes e innovadoras.

El personal de la empresa ha adoptado la frase "Soñar en equipo" para que les recuerde que las ideas fantasiosas, las ideas aventuradas y los sueños desbocados son la médula de la filosofía de la

empresa. El control general de cada departamento es templado gracias a este concepto. Los directivos de Disney luchan por delegar facultades en sus empleados, dándoles espacio para que fluyan sus jugos creativos. De hecho, los directivos de Disney hacen mucho más que fomentar las innovaciones. Las exigen. Proyectos asignados al equipo de "imaginadores" parecen imposibles a primera vista. En Disney, hacer lo que parece imposible es parte de lo que significa la innovación. Los equipos de imaginadores se reúnen en sesiones de lluvias de ideas conocidas como la fase del "cielo azul". Bajo el "cielo azul" un intercambio desinhibido de ideas alocadas, lúdicas, descabelladas, "buenas" y "malas", tiene lugar hasta que se encuentran soluciones y se logra lo imposible. Al demandar tanto de sus empleados, los directivos de Disney *impulsan*, de hecho, a sus empleados para que sean creativos.

Michael Eisner, el actual líder de Disney, ha establecido el concepto de "soñar en equipo". Eisner se dio cuenta de que los administradores de Disney tenían que dejar que sus empleados tuvieran lluvias de ideas y crearan con apoyo. Como dice Fran Kells, presidente de Disney:

—Si una idea buena está ahí, uno la reconoce, la siente, la lleva a cabo, sin importar de dónde procede.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué factores del ambiente influyen en el estilo administrativo de Disney?
2. ¿Qué tipo o tipos de estructura organizacional parecerían congruentes con "soñar en equipo"?
3. ¿Dónde y cómo podría la organización informal ser un verdadero activo de Disney?

CASO PARA ANÁLISIS

EL MGM GRAND: UNA ESTRUCTURA PARA TRIUNFAR[60]

Un león encalado, de 88 pies de alto, con ojos de rayo láser, recibe a los huéspedes del Gran Hotel de MGM, en el Casino y Parque de Las Vegas, Nevada. El animal es símbolo de la grandeza de la inmensa organización que maneja 5,005 habitaciones situadas en cuatro torres esmeralda, de 30 pisos, un casino de 171,500 pies cuadrados con 3,500 máquinas tragamonedas, un estadio para eventos especiales con 15,200 lugares, y un parque interior de 33 acres. ¿Demasiado? Al parecer, no. A sólo dos meses de su apertura el 18 de diciembre de 1993, el MGM Grand estaba alquilando, con regularidad, 4,000 habitaciones, sirviendo 20,000 comidas y percibiendo ingresos brutos del orden de 1.6 millones de dólares diarios.

Al timón de esta "ciudad dentro de una ciudad" está Larry Woolf, presidente del consejo, presidente y director general. Woolf, que creció en una pequeña granja de Idaho y cuyo grupo de bachillerato constaba de 36 estudiantes, al parecer, se regodea por la mera inmensidad del MGM Grand. Según Woolf, la única diferencia entre administrar un hotel del tamaño del Grand y un hotel pequeño, digamos de 150 habitaciones, es la escala.

—A fin de cuentas —dice—, prefiero dirigir un hotel de 5,000 habitaciones que cinco hoteles de 500 habitaciones.[61]

De hecho, Woolf sostiene que el Grand, como organización, no es tan complicado en realidad.

Sin embargo, manejar el Grand es un proceso muy complicado. En el exterior, en el camino de entrada de 15 carriles, 86 ayudantes para estacionar automóviles manejan una corriente constante de visitantes y huéspedes. La sala de teléfonos de reservaciones, con 62 mesas, es un aleteo constante de actividad mientras las operadoras registran miles de llamadas para reservar habitaciones o entradas para los espectáculos. La entrada tiene un área de recepción con 38 ventanillas y oficinistas que manejan 16,000 piezas de equipaje al día. Los 740 ayudantes de atención a huéspedes están distribuidos en pares; cada par es responsable de limpiar 16 habitaciones, de arriba a abajo, en turnos de ocho horas. Los ocho restaurantes internos esperan

preparar 32,000 comidas diarias cuando la organización esté marchando del todo. Un sistema computarizado de almacenamiento recurre a una reserva de 60,000 prendas para uniformar a más de 6,000 empleados.

En el Grand, el tamaño no se ha dado a expensas de la calidad. Woolf se ha propuesto tener un servicio de gran calidad desde el principio. Al seleccionar a sus 8,000 empleados, el Grand seleccionó cuidadosamente 100,000 solicitudes de empleo y requirió que cada empleado pasara por una prueba de que no consumía drogas, antes de su contratación. Además, Woolf estableció la remuneración en un porcentaje elevado, con el objeto de fomentar el buen desempeño y evitar el ingreso del sindicato.

La estructura que armó Woolf distingue al Grand de otras organizaciones de Las Vegas. La teoría *X* del estilo administrativo autocrático está profundamente arraigada en la industria del juego en Las Vegas. Las estructuras de muchos de los vecinos del Grand se han eregido sobre un sentimiento profundo de desconfianza. Las actividades del personal están sujetas a una vigilancia casi permanente y los casinos tienen cámaras de video por todas partes.

Woolf tomó medidas para evitar las tensiones en el Grand, introduciendo prácticas que reforzaran las relaciones entre los gerentes y sus empleados. Para empezar, instituyó la "intercapacitación", la cual requiere que los gerentes realicen el trabajo de sus empleados periódicamente, con el propósito de que conozcan lo que se requiere para hacerlo.

—He tenido tantos empleos en el negocio de los casinos —explica Woolf— que cuando llegué a gerente, conocía la mayor parte de los departamentos. Si había un problema en la lotería de cartones, sabía algo al respecto. Si había un problema de restaurante, sabía algo al respecto.[62]

La intercapacitación permite que los gerentes que no cuentan con esta experiencia la adquieran sobre la marcha.

Como evidencia del valor de la intercapacitación, Woolf cuenta una experiencia que tuvo cuando era presidente de Caesars en el lago Tahoe:

> Un día estaba trabajando en teléfonos y uno de nuestros agentes de adquisiciones llamó solicitando que le conectara con otro número interno. "¿Por qué no marcas directo?", le pregunte. Le proporcioné el número, pero el hombre insistía en que lo conectara directamente. No sabía que estaba hablando con el presidente y yo sabía que si alguna vez él tenía que trabajar en teléfonos entendería por qué cambié entonces la política y pedí a todo el mundo que usara sus listas telefónicas, en lugar de hacer que las operadoras marcaran.[63]

La eficiencia del conmutador de la empresa mejoró como resultado de la intercapacitación de Woolf.

—Mediante un memorándum, nadie podrá convencerlo de la importancia que tiene que usted marque su propio número —comenta Woolf—, pero si usted tiene que experimentar el problema en carne propia, se formará otra idea al respecto.[64]

Otro aspecto importante de la estructura organizacional del Grand es el programa de Aseguramiento de la Calidad (AC). Desarrollado bajo los auspicios de la American Hotel and Motel Management Association, el programa AC se centra en la administración participativa "al estilo japonés". En el Grand, la administración está en la base de la estructura que sostiene a los trabajadores de la línea del frente, que interactúan con los clientes. El programa de AC se basa en cuatro supuestos fundamentales: la persona que realiza el trabajo está en la mejor posición para saber cómo hacerlo; las personas en los niveles más bajos deben ser las responsables de resolver los problemas y tomar las decisiones; las personas son el recurso más importante de la organización; los empleados que tienen facultades siempre producen muy buenos resultados.

Además, el Grand está agilizando su burocracia por medio de un sistema integrado, llamado Multiplan, que seguirá la pista de los planes de jubilación, ayuda dental y servicios médicos para empleados. El nuevo sistema permitirá a los empleados hacer cálculos sobre préstamos, retiros y transferencias de cuentas de todos sus paquetes de prestaciones, por medio de quioscos centrales en el hotel.

Por medio de una serie de innovadoras técnicas administrativas, Woolf ha proporcionado al Grand todo aquello que necesitará para disfrutar el éxito.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cómo describiría usted la estructura organizacional del Grand?
2. ¿Cuáles son los factores que condujeron al éxito del Grand como organización?
3. ¿De qué manera se adapta o no el Grand a su entorno?
4. ¿Qué cosas habría hecho usted de otra manera?

CAPÍTULO 13

Poder y Distribución de Autoridad

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Señalar la diferencia entre la autoridad y el poder.
2. Explicar cómo el ejercicio del poder está relacionado con la historia de la cultura de los pueblos.
3. Hacer una lista de las cinco fuentes del poder y explicarlas.
4. Exponer los dos conceptos básicos de la autoridad.
5. Comparar la autoridad de línea, la autoridad staff y la funcional y señalar sus diferencias.
6. Explicar las ventajas de la delegación y por qué los gerentes son rehacios a delegar, así como los lineamientos que les pueden servir para delegar con eficacia.
7. Comparar los enfoques básicos para diseñar los trabajos y el papel que desempeña la autoridad en dichos enfoques.
8. Explicar cómo la autoridad puede impedir, en ocasiones, la implantación de estrategias y el servicio a clientes.

INTRODUCCIÓN

CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS AL ESTILO NORDSTROM[1]

La cliente explicó al vendedor de Nordstrom que había comprado un par de zapatos en Bloomingdale's (un competidor) que le quedaban chicos. Le gustaba el modelo, pero Bloomingdale's no tenía su talla. Una vez que la cliente se calzó los mismos zapatos, pero de su talla, se disponía a pagarlos. Entonces, el vendedor le sugirió que tomara los zapatos que le quedaban pequeños y solicitara un cambio por los que acababa de comprar. Cuando la cliente le recordó al vendedor que no había comprado ese par en Nordstrom, el vendedor le dijo: "Si le acepto esos zapatos, usted no tendrá motivo alguno para volver a Bloomingdale's".[2]

Cuando la gente habla de Nordstrom, hay muchos casos parecidos al anterior. Un segmento de un programa de *Sixty Minutes* relataba un caso en que el vendedor incluso llegó a cambiar el neumático del auto de un cliente. Estas anécdotas destacan que, tratándose de empresas, *delegar facultades* resulta muy valioso. En los casos anteriores, delegar facultades significa otorgar a los empleados la libertad y la responsabilidad de efectuar su trabajo como mejor les parezca, sin que tengan que estar dirigiéndose, constantemente, a autoridades de más rango para conseguir autorización. Les permite tomar decisiones en el acto, sin quedar atrapados en innumerables trámites burocráticos. En el caso de Nordstrom, la delegación de facultades forma parte integral del éxito de su servicio a los clientes. Nordstrom tiene fama de otorgar a sus empleados muchas facultades.

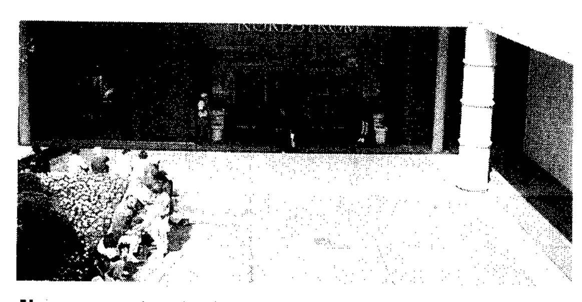
En Nordstrom, el delegar facultades forma parte integral del éxito de su servicio a los clientes.

A partir de su fundación como zapatería, en 1901, en Seattle, Washington, Nordstrom ha llegado a convertirse en una de las tiendas detallistas especializadas en moda más importantes de Estados Unidos. En 1992, Nordstrom manejaba 52 tiendas distribuidas en Washington, Oregon, California, Utah, Alaska, Virginia, Maryland, Nueva Jersey, Illinois y Minnesota. En el decenio pasado, las ventas netas brincaron de 769 millones a 3.4 mil millones de dólares.

La política hacia los empleados, adoptada por los gerentes de Nordstrom, ha permitido este crecimiento y éxito financiero. Una de las formas en que los directivos de Nordstrom han delegado facultades en sus empleados es usando el término "asociado", en lugar de "empleado". Aunque a primera vista esto parezca apenas un cambio de apariencia, la terminología de Nordstrom subraya el compromiso de los directivos con su personal. Los directivos de la compañía enfatizan la *satisfacción de los clientes* como la meta más importante.

Como corolario, se fomenta que los asociados de Nordstrom presten más atención a las necesidades de sus clientes que a las necesidades de sus jefes. Esto significa que los vendedores tienen libertad para hacer lo que consideren necesario a efecto de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Algunos vendedores optan por llevar un registro de las compras de sus clientes. Se trata de una decisión personal y no de una política de la empresa. Asimismo, el vendedor determina la parte de su remuneración que proviene de sueldo o de comisión. De nueva cuenta, el asociado es el que elige. →





NORDSTROM. Las tiendas Nordstrom son conocidas por el servicio excepcional que brindan a sus clientes.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL proporciona un patrón de relaciones estable, lógico y claro, dentro del cual los gerentes y los empleados pueden trabajar a efecto de alcanzar las metas organizacionales. Sin embargo, sólo se trata de un marco, pues no "trabaja" solo. Las personas que interactúan dentro de la estructura organizacional necesitan reglas que les permitan hacer que la estructura funcione con eficacia. De manera análoga, la *estructura* del gobierno de Estados Unidos incluye el Poder Ejecutivo (la presidencia y diversas dependencias), el Poder Legislativo (el Congreso) y el sistema judicial (los tribunales federales) y esta estructura funciona sujeta a las *reglas* que establece la Constitución de los Estados Unidos.

Los gerentes establecen y aplican las reglas que rigen a las personas que actúan dentro de la estructura de una organización en razón de su *autoridad* y *su poder*. La autoridad formal, que es un tipo de poder, es la que, por regla general, asociamos con la estructura y la administración de las organizaciones. Empero, los dos términos están entrelazados. El grado de efectividad con el cual los gerentes ejerzan su autoridad dependerá, en parte, de cómo entiendan y ejerzan el poder que, en esencia, no es sino la capacidad para ejercer *influencia* en los demás.

La manera de distribuir la autoridad formal dentro de la estructura de la organización es una decisión fundamental para organizar. Es evidente que los gerentes no se pueden ocupar de todo lo que se tiene que hacer para poner en práctica el plan estratégico de una organización. Por ende, deben decidir cuánta autoridad *delegar* en los gerentes de rangos más bajos o en quienes no son gerentes. La delegación implica compartir el poder con otros. Este capítulo trata de las decisiones de los gerentes a efecto de distribuir la autoridad dentro de las estructuras organizacionales. Asimismo, habla de la forma en que las personas obtienen su autoridad y poder en las organizaciones, y estudia ciertas actitudes ante el poder. Antes de analizar los diversos aspectos de la distribución de la autoridad, repasemos el concepto general de poder.

PODER

poder:
La capacidad para ejercer influencia, es decir, la capacidad para cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos.

El **poder** es la capacidad para ejercer influencia en los demás. El poder puede estar presente en cualquier relación. En las organizaciones, los gerentes ejercen poder. En resumidas cuentas, en el capítulo 1 se dijo que la administración era el proceso para dar forma —es decir, para influir en— a lo que hacen las personas en las organizaciones.

No obstante, los gerentes no son los únicos que pueden ejercer influencia dentro de las organizaciones. Los empleados dicen y hacen cosas que influyen en los gerentes. Además, como se vio en el capítulo 3, existen muchos tipos de grupos de interés ajenos a la organización que pueden influir en los gerentes y los empleados. Por tanto, cuando se trata de poder, cualquier organización —como cualquier relación— es un sistema abierto. En el caso de Nordstrom, los asociados y sus directivos ejercen su influencia los unos en los otros, además los asociados toman muy en serio la influencia que ejercen los clientes. De hecho, la medida en que los directivos otorgan poder a sus asociados y clientes es una característica distintiva de Nordstrom como organización.

Cap. 3, p. 69

Cap. 2, p. 49

FUENTES DE PODER

El poder no emana simplemente del nivel que ocupa la persona en la jerarquía de la organización. John French y Bertram Raven han identificado cinco fuentes o bases de poder.[3] Estos aspectos del poder pueden estar presentes en toda una

poder de recompensa:
Poder que se deriva del hecho de que una persona, denominada el influyente, tiene la capacidad para recompensar a otra persona, denominada el influido, por cumplir órdenes, las cuales pueden ser tácitas o implícitas.

poder coercitivo:
El lado negativo del poder de recompensa, que se basa en la capacidad del influyente para sancionar al influido.

poder legítimo:
El poder que existe cuando un subordinado o influido reconoce que el influyente tiene el "derecho" o la capacidad lícita para ejercer influencia, dentro de ciertos límites; también conocido como autoridad formal.

poder experto:
Poder que se fundamenta en la idea o el concepto de que el influyente tiene conocimientos específicos o experiencia relevante, que el influido no tiene.

poder referente:
Poder que se basa en el deseo del influido de ser como el influyente o de identificarse con él.

gama de relaciones humanas. En una organización, cada uno de ellos se puede presentar en todos los niveles.

El **poder para recompensar** se fundamenta en una persona (el influyente) que tiene la capacidad para recompensar a otra persona (el influido) por cumplir órdenes o alcanzar los resultados requeridos. Un ejemplo es el poder que tiene un supervisor para asignar tareas laborales a los empleados.[4]

El **poder coercitivo** se basa en la capacidad del influyente para sancionar al influido por no cumplir con los requisitos; es el lado contrario del poder para recompensar. El castigo puede ir desde recibir una reprimenda hasta perder el empleo.

El **poder legítimo** (autoridad formal) se presenta cuando un empleado o influido reconoce que el influyente tiene derecho a ejercer influencia, dentro de ciertos límites. Asimismo, implica que el influido tiene la obligación de aceptar este poder. El derecho que tiene el gerente de establecer horarios laborales razonables es un ejemplo de poder legítimo "descendente". El vigilante de una planta puede tener autoridad "ascendente" y requerir que incluso el presidente de la compañía presente un documento de identificación antes de que se le conceda permiso para entrar a un local.

El **poder experto** se basa en la idea o el concepto de que el influyente tiene alguna experiencia relevante o conocimientos especiales que el influido no tiene. Cuando seguimos las instrucciones del médico, estamos reconociendo el poder de un experto.

El **poder referente**, que puede recaer en una persona o un grupo, se basa en el deseo del influido de identificarse con el influyente o de imitarlo. Por ejemplo, los gerentes conscientes y populares gozarán de poder referente si los empleados tienen motivo para emular sus costumbres laborales. El poder referente también opera a nivel de compañeros; en las juntas de departamento, los compañeros con carisma podrían hacer que sus puntos de vista nos resulten atractivos.



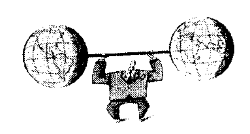
PODER DE RECOMPENSA. La graduación es la última recompensa para los estudiantes de centros de educación superior. Además del poder para recompensar, ¿qué otros tipos de poder ejercen los profesores universitarios?

Estas son apenas algunas *posibles* fuentes de poder. Son muchas las formas en que una persona *puede* influir en otra. El hecho de poseer algunas de ellas o todas no garantiza la capacidad para influir en personas concretas, de manera específica. Por ejemplo, un administrador puede contar con el respeto y la admiración de los empleados en su calidad de experto en su ramo y, sin embargo, no tener capacidad para influir en ellos para que sean más creativos o que lleguen a trabajar puntualmente. Por tanto, es clave el papel que desempeña el influido en la aceptación o el rechazo de la tentativa influencia.

Un gerente tiene potencial para operar desde las cinco bases de poder. Algunas de ellas son inherentes a su puesto. Una cantidad específica de poder legítimo va de la mano, ineludiblemente, con el trabajo de un gerente. De hecho, da forma a las relaciones jerárquicas dentro de las cuales se presentan las otras formas de poder. Además del poder legítimo, los gerentes suelen tener poder de recompensa y coercitivo; pueden recompensar a los empleados con dinero, privilegios o promociones y sancionarlos reteniendo o suprimiendo estas recompensas. A diferencia de los tres primeros tipos, el poder experto y el referente no se pueden "conceder" a los gerentes al mismo tiempo que el puesto que ocupan. No obstante, por regla general, se supone que los gerentes cuentan con cierto grado de experiencia (cuando menos mientras no demuestren lo contrario). El poder referente, que depende del estilo y la personalidad del individuo, es el que tiene menos probabilidad de presentarse como parte del puesto de un gerente. Sin embargo, no es raro. Cuando los empleados tratan de modelarse siguiendo el ejemplo de los ejecutivos que admiran, el poder referente está funcionando.

Aspectos culturales del poder

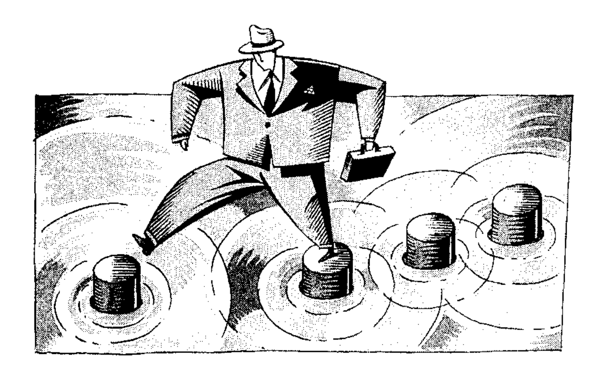
El concepto del poder entraña la forma en que las personas quieren ver las relaciones entre unos y otros. Cabe esperar que, en el mundo, existan diferentes experiencias, tradiciones y costumbres en cuanto al poder dentro de las relaciones humanas. En algunos países, por ejemplo, la cultura respalda la idea de que, en las organizaciones, el poder debe estar distribuido en forma asimétrica. Italia, Francia, Japón, India y Brasil se cuentan entre los países donde se considera que las personas que detentan el poder son superiores; como se supone que los superiores son otra clase de personas, la idea es que las personas que detentan el poder se deben ver lo más poderosas posible.[5] En Estados Unidos, el poder ha sido tema de gran interés, incluso de opiniones encontradas, desde hace mucho tiempo. Para entender la actitud que una cultura particular asume ante el poder, es conveniente entender las circunstancias históricas en las que ha evolucionado dicha cultura. Por tanto, en este sentido, entender la diversidad cultural (capítulo 7) va de la mano con una comprensión de las organizaciones y la administración.



LA AMBIVALENCIA DE LOS ESTADOUNIDENSES ANTE EL PODER

Los estadounidenses tienen problemas para conciliar el concepto de poder y el concepto de libertad personal, quizá porque Estados Unidos se fundó oponiéndose a un régimen autoritario y ha sido poblado por oleadas sucesivas de inmigrantes que huyen de gobiernos opresores, de todo el mundo. Esta desconfianza por el exceso de poder se refleja en la Constitución de Estados Unidos, que establece las facultades del gobierno federal y las limita. Además, el sistema constitucional de pesos y contrapesos fue diseñado para que ninguno de los tres poderes del gobierno —el legislativo, el ejecutivo y el judicial— pudiera acumular demasiado poder. Es más, la Carta de Derechos y las enmiendas posteriores fueron aprobadas para proteger los derechos de las personas contra el poder del gobierno.

Así pues, algunos estadounidenses tienen sentimientos ambivalentes con relación al poder, admirándolo en algunos casos y resintiéndolo en otros. Quizás codicien el poder, pero se muestran rehacios a admitirlo abiertamente, pues tanto la historia como las investigaciones científicas han demostrado que es muy fácil usar indebidamente y abusar del poder, con consecuencias trágicas, muchas veces horripilantes. Al respecto, otro problema es que las personas pueden responder a la autoridad ciegamente, sin considerarse responsables de los actos que emprenden en nombre de una figura de autoridad. Analice el resultado del muy conocido experimento científico que se presenta a continuación.



LOS EXPERIMENTOS DE YALE

En 1960, Stanley Milgram realizó una serie de experimentos para abordar el conflicto entre la conciencia personal y la obediencia a una figura externa de autoridad. Encontró que cuando se ordenaba a las personas que actuaran en contra de sus conciencias, algunas entraban en "estado agéntico". Es decir, se consideraban simples instrumentos (agentes) de la figura de autoridad y no sentían responsabilidad alguna por sus actos.[6]

En los "experimentos de Yale", como se conocen ahora, Milgram pidió a una muestra aleatoria de habitantes de New Haven —excluyendo a estudiantes— que participaran en un experimento. Les dijo que estaba averiguando si las personas aprenden mejor mediante los refuerzos negativos o los positivos. Pedía a los sujetos que fungieran de "maestros", indicándoles que otro sujeto sería el "aprendiz". El profesor tenía que leer una serie de pares de palabras al aprendiz y después repetirle al aprendiz la primera palabra de cada uno de los pares.

Si el aprendiz respondía correctamente con la segunda palabra del par, el profesor pasaba a otra serie. Sin embargo, si el aprendiz respondía indebidamente, el profesor tenía que propinarle al aprendiz una descarga eléctrica. La fuerza de la descarga aumentaba con cada respuesta equivocada. Un investigador (que fungía de figura de autoridad) permanecía en la habitación con el profesor mientras éste leía los pares de palabras y "castigaba" al aprendiz.

En realidad, no había ninguna descarga eléctrica. El aprendiz era, en realidad, un *actor que, conforme iba pasando el tiempo pretendía* estar sufriendo gran dolor y pedía retirarse del experimento.

Milgram quería saber cuántos sujetos terminarían el experimento y descargarían hasta 450 voltios de "electricidad" en un extraño. En el experimento básico, dependiendo de la proximidad del profesor y el aprendiz, entre 30 y 65 por ciento de los sujetos obedecieron al experimentador hasta el final de la prueba.

En otras variantes del experimento, Milgram aplicó pruebas para medir cómo la presión de compañeros, el sexo del sujeto, la claridad de las órdenes del experimentador, la afiliación del experimentador con la universidad, el estado de salud del aprendiz y la presencia física del experimentador (la figura de autoridad) afectaban los resultados. El único factor que tendía a hacer que el profesor detuviera el experimento era la ausencia de la figura de autoridad. ◆

CÓMO EQUILIBRAR LAS POSICIONES SOBRE EL PODER

La inquietud de los estadounidenses en cuanto al poder quizás explique por qué los autores que escriben sobre administración en ese país han desatendido el tema durante tanto tiempo. En años recientes las cosas han cambiado.[7] Por ejemplo, David McClelland ha descrito los "dos rostros del poder"; un rostro negativo y otro

DOCUMENTO 13-1 **Características básicas de Kotter para un manejo exitoso del poder**

Kotter sostiene que los gerentes que manejan el poder exitosamente:

1. *Son sensibles a la fuente de su poder.* Se preocupan de que sus acciones sean congruentes con las expectativas de la gente. Por ejemplo, no tratan de aplicar el poder experto en un campo a otro campo.
2. *Reconocen los diferentes costos, riesgos y beneficios de las cinco bases del poder.* Se fundamentan en cualesquiera de las bases del poder que resultan convenientes para una situación o persona específicas.
3. *Saben que cada una de las cinco bases de poder tiene sus méritos.* Tratan de desarrollar sus habilidades y credibilidad de tal manera que puedan usar el mejor método.
4. *Cuentan con metas para su carrera, las cuales les permiten desarrollar y ejercer el poder.* Buscan empleos que aumentarán sus habilidades, que harán que la gente sienta que depende de ellos y que empleen un tipo de poder con el cual se sientan cómodos.
5. *Actúan en forma madura y ejercen el autocontrol.* Evitan la manifestación impulsiva y egoísta de su poder y tratan de no ser innecesariamente duros con las personas que los rodean.
6. *Entienden que el poder es necesario para lograr que se hagan las cosas.* Se sienten cómodos ejerciendo el poder.

Fuentes: John P. Kotter, "Power, Dependence, and Effective Management", *Harvard Business Review* 54, Núm. 2 (marzo-abril de 1976), pp. 100-110; *Power in Management* (Nueva York: AMACOM, 1979), y *Power and Influence* (Nueva York: Free Press, 1983). Reimpreso con autorización.

positivo.[8] El rostro negativo se suele expresar en términos de dominio-sumisión: si yo gano, tu pierdes. En este sentido, tener poder implica tener poder sobre otro, que está menos apto para tenerlo. La administración que se basa en el rostro negativo del poder considera que las personas son poco más que peones que se deben usar o sacrificar conforme se presente la necesidad. Esto es autodestructivo para quien esgrime el poder, porque las personas que sienten que son peones tienden a oponerse a la autoridad o a aceptarla en forma demasiado pasiva. En cualquiera de los dos casos, su valor para el gerente es limitado en extremo.

El rostro positivo del poder se caracteriza por una preocupación por las metas del grupo; por ayudar a formularlas y alcanzarlas. Entraña ejercer influencia *para beneficio* de y no *sobre* otros. Los gerentes que ejercen su poder en forma positiva fomentan que los miembros del grupo desarrollen la fuerza y la competencia que necesitan para triunfar como personas y como miembros de la organización. Jim Mullen se concentra en el uso positivo del poder: "Los gerentes no están en el negocio de la administración en absoluto; en realidad, están en el negocio de la *enseñanza*. Toda filosofía, actitud y práctica empresarial usadas por una compañía para tratar a sus empleados serán recicladas por los empleados hacia los clientes de esa compañía". Mullen, presidente y fundador de Mullen, una agencia de publicidad y relaciones públicas, con valor de 85 millones de dólares, en Wenham, Massachusetts, mantiene que:

> Cuando se llega a entender que los propios empleados saben más de lo que uno sabe, sólo falta un pequeño paso para aceptar que, en sus campos de experiencia, es muy probable que ellos tomen mejores decisiones que uno.

DOCUMENTO 13-2 Los medios básicos de Kanter para obtener poder organizacional

1. *Las actividades extraordinarias.* Efectuar cambios, ser el primero en ocupar un puesto o tener éxito al correr riesgos excepcionales puede llevar a más poder.
2. *La visibilidad.* Hacerse notorio, conseguir "exposición" ante los ojos de quienes detentan el poder e, incluso, hacer que ciertas actividades parezcan más arriesgadas de lo que son en realidad también puede incrementar el poder; hecho que ha llevado a Kanter a especular que las apariencias públicas pueden ser un factor que ejerza más influencia que la sustancia auténtica.
3. *La relevancia.* Resolver un problema auténtico de la organización puede ser una fuente de poder y bien puede dar credibilidad a los factores de las actividades extraordinarias y la visibilidad.
4. *Los patrocinadores.* Tener un patrocinador o mentor —alguien que le brinde a uno consejos sobre cómo triunfar en la organización— puede ser una fuente informal de poder, sobre todo si el patrocinador goza de bastante poder. Kanter sostiene que los patrocinadores tienen una importancia especial en el caso de mujeres que no tienen experiencia en la política del poder de las organizaciones.

Fuente: Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (Nueva York: Basic Books, 1977), p. 165-205.

> El secreto está en permitirles que hagan su trabajo. La función principal de los gerentes, por tanto, es encontrar a las personas que tienen mayor talento, motivación e interés y, después, quitarse de su camino.[9]

McClelland y David H. Burnham dicen que los gerentes que tienen éxito también tienen la necesidad de influir en otros, más para beneficio del personal de la organización, que para su engrandecimiento propio.[10] Los gerentes que ejercen su poder, con control de sí mismos, serán más efectivos que aquellos que esgrimen su poder para satisfacer su necesidad de dominar a otros o quienes se niegan a aplicar su poder por una fuerte necesidad de sentirse ligados. Cuando un gerente modifica reglas y cambia procedimientos constantemente para adaptarse a los empleados, éstos no pensarán que ese gerente es flexible, sino que lo verán como débil e indeciso. McClelland llegó a la conclusión de que los buenos gerentes ejercen su poder en forma limitada y para provecho de otros. Estos gerentes fomentan el espíritu de equipo, apoyan a los empleados y recompensan sus logros, elevando con ello su moral.

John P. Kotter y Rosabeth Moss Kanter son otros dos autores importantes cuyo análisis puede ampliar nuestros conocimientos sobre la promesa de ejercer el poder. Kotter ha argumentado que el ambiente externo de las organizaciones ha contribuido a que exista una mayor necesidad de gerentes que tengan habilidades para el poder.[11] Algunas de las características fundamentales de las habilidades del poder exitoso, según Kotter, aparecen en el documento 13-1.

Kanter ha argumentado que no es difícil institucionalizar el poder. Al parecer, aquellas personas que, en opinión de los demás, poseen el poder encuentran que resulta más fácil influir en las personas que las rodean y, por consiguiente, pueden reunir incluso más poder genuino. De igual manera, "la falta de poder" es una condición difícil de superar. Por ejemplo, Kanter afirma que muchos de los problemas que experimentan las mujeres y las minorías tienen su origen en su falta de poder y no en el sexo o la raza.[12] Kanter propone una serie de maneras para que un miembro de una organización adquiera poder, las cuales aparecen por categorías en el documento 13-2.

El poder no está limitado a los gerentes. Todos los miembros de una organización pueden disfrutar de bastante poder en razón de sus conocimientos, sus habilidades o los recursos que controlan. En Nordstrom, los asociados de ventas tienen poder porque son las personas que están en posición de satisfacer a los clientes. En un hospital, las enfermeras experimentadas pueden tener influencia sobre los médicos nuevos cuando les "enseñan los intríngulis". Incluso los ayudantes de las máquinas copiadoras tienen cierto poder, porque pueden entorpecer o mejorar el flujo del trabajo del gerente. Conforme la gente vaya dependiendo más y más de las computadoras, los empleados que tengan habilidades de cómputo ejercerán cada vez más influencia en las actividades cotidianas de la organización. Los conocimientos, en combinación con la injerencia en los insumos de las actividades diarias, son equivalentes de poder y aquellos miembros de una organización que cuenten con habilidades fundamentales estarán en posición de conseguir una base de poder práctico.

Así pues, el poder es una realidad importante de la vida de las organizaciones. Los gerentes no sólo deben aceptarlo y entenderlo como parte integral de su trabajo, sino también deben aprender a ejercerlo (sin abusar) para apoyar sus metas y las de la organización.[13]

AUTORIDAD

autoridad:
Forma de poder que, con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos, por ejemplo un juez.

La **autoridad** es una forma de poder. Concretamente, la autoridad formal es poder legítimo. Sin embargo, con frecuencia, el término se usa en un sentido más amplio cuando se habla de otros tipos de poder. Cuando se dice que alguien es "una autoridad" en cierto campo, se quiere decir que la persona sabe mucho sobre el tema y, por tanto, tiene poder de experto. Cuando escuchamos que un presunto delincuente ha sido aprehendido por "las autoridades", pensamos en quienes detentan el poder legítimo del gobierno para mantener el orden civil. Si el delincuente recibe una sentencia, el juez tiene la "autoridad" o el poder coercitivo de dictaminar el castigo.

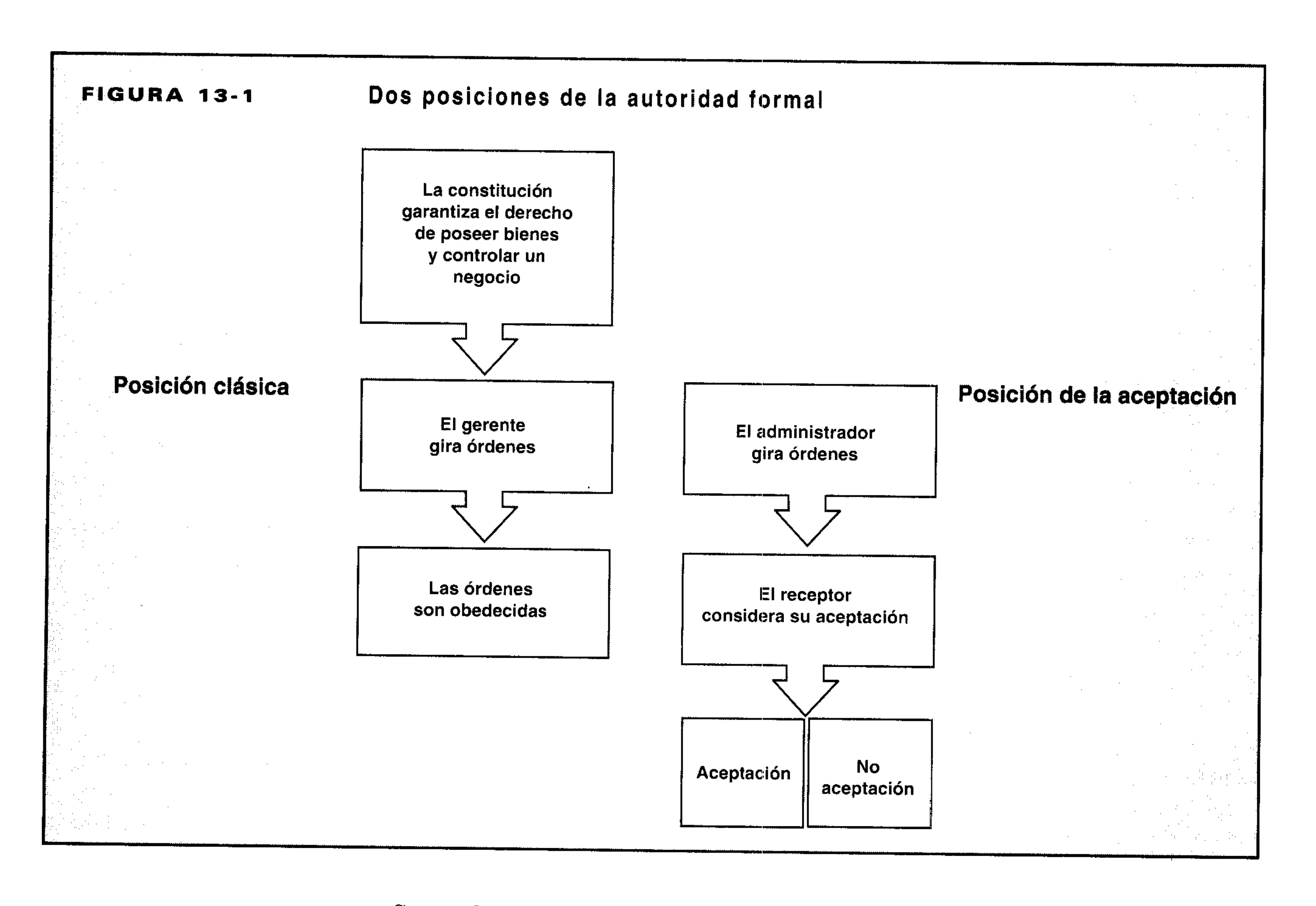
La *autoridad formal* es el tipo de poder que se asocia con la estructura y la administración de las organizaciones y se basa en el reconocimiento de que los intentos que realizan los gerentes por ejercer influencia son legítimos. Las personas o los grupos que tratan de ejercer influencia son percibidos como entes que tienen el derecho de hacerlo, dentro de límites reconocidos. Se trata de un derecho que emana de su puesto formal en una organización. La base de la autoridad formal ha sido tema de constantes debates en la sociedad estadounidense. Además, ésta se *debe* analizar, a la luz de lo que podría salir mal como resultado del ejercicio de la autoridad.

BASE DE LA AUTORIDAD FORMAL: DOS POSICIONES

"¿Qué le da a usted el derecho de decirme lo que debo hacer?" Esta pregunta, conocida y franca, implica que, antes de cumplir una orden, debemos estar convencidos de que la persona que la gira tiene el derecho de hacerlo. ¿De dónde obtienen los gerentes el derecho de dirigir las actividades de los empleados? Existen dos posiciones básicas y contrapuestas de la autoridad formal en las organizaciones: la posición clásica y la posición de la aceptación (véase la figura 13-1).

POSICIÓN CLÁSICA. La posición clásica de la autoridad dice que la autoridad tiene su origen en un nivel muy alto y, de ahí, pasa hacia abajo, lícitamente, de un nivel a otro. En la cima de esta jerarquía podría estar Dios, el estado (en forma de rey, dictador o presidente electo) o la voluntad colectiva del pueblo.[14] Los militares llevan muchos años funcionando con este concepto clásico.

FIGURA 13-1 **Dos posiciones de la autoridad formal**



Según la posición clásica de la autoridad formal en las organizaciones de Estados Unidos, la gerencia tiene el derecho de girar órdenes lícitas y los empleados tienen la obligación de obedecer. Esta obligación es, de hecho, autoimpuesta. Los miembros de nuestra sociedad, cuando aceptan respetar la Constitución, aceptan el derecho que tienen los demás a la propiedad privada y, por tanto, a poseer y controlar negocios. Al entrar y permanecer en una organización, los empleados de Estados Unidos aceptan la autoridad de los dueños y sus agentes —es decir, los gerentes— y, por consiguiente, tienen la obligación de obedecer directrices lícitas.

Quizá le interese saber que, en la mayor parte de Estados Unidos, una disposición jurídica de la centenaria ley consuetudinaria, conocida como el *empleo voluntario* refuerza esta posición clásica de la autoridad. El empleo voluntario se basa en una añeja diferencia entre el "amo" de un negocio —es decir, los dueños y los gerentes— y los "siervos" de un negocio —es decir, los empleados.[15] Cuando usted acepta un empleo en una compañía que no es de su propiedad, su contratación es, por regla general, "voluntaria".

POSICIÓN DE LA ACEPTACIÓN. La otra perspectiva del origen de la autoridad formal, la *posición de la aceptación*, considera que la base de la autoridad está en el *influido* y no en el *influyente*. La primera observación de esta posición es que no todas las leyes o las órdenes lícitas son obedecidas en todas las circunstancias. Algunas son aceptadas por el receptor de las órdenes, pero otras no. El punto central es que el *receptor* decide si las cumplirá o no. Por ejemplo, si un supervisor se lanza a lo largo de la línea de montaje, gritándole a todo el mundo que trabaje con más intensidad, los empleados quizá no cuestionen el derecho que tiene el supervisor de hacerlo, pero recurriendo al enojo o a la indiferencia pueden optar por no cumplir la orden. Así, la autoridad de la orden se verá anulada, porque no aceptan el mensaje del supervisor.



POSICIÓN DE ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD. La mayor parte de las políticas administrativas, como usar uniformes o seguir los procedimientos de la línea de ensamble para preparar los alimentos y atender a los clientes, caben dentro del "campo de aceptación" de los empleados de Wendy's.

Esta posición no debe sugerir que la insubordinación y el caos son la norma en las organizaciones. De hecho, la mayor parte de la autoridad formal es aceptada por los miembros de la organización. Chester I. Barnard, decidido defensor del concepto de la aceptación, ha definido las condiciones en las que una persona acepta la autoridad superior:

> Una persona puede aceptar, y de hecho acepta, que un comunicado tiene autoridad sólo si se presentan cuatro condiciones en forma simultánea: (a) que pueda entender el comunicado y de hecho lo entienda; (b) que, *en el momento de tomar su decisión*, piense que no es incongruente con el propósito de la organización; (c) que, *en el momento de tomar su decisión*, piense que es compatible con sus intereses personales en general, y (d) que tenga capacidad mental y física para cumplirla.[16]

Barnard dice que las organizaciones están compuestas por las relaciones complejas entre humanos también complejos (véase la figura 13-2). La gran amplitud que los directivos de Nordstrom ofrecen a sus asociados sugiere que, en dicha organización, se aplica la posición de la aceptación.

Barnard y Herbert Simon ampliaron esta perspectiva transaccional de la autoridad formal proponiendo que las personas aceptan órdenes —y, por consiguiente, conceden autoridad a quien la gira— dentro de un rango de condiciones aceptables. Barnard lo llama la *zona de indiferencia* de la persona.[17] Simon lo llama el *campo de aceptación* de la persona.[18] La figura 13-3 describe esta idea.

AUTORIDAD LINEAL Y DE STAFF

En muchas organizaciones, los gerentes aplican la autoridad dividiéndola en *autoridad lineal, autoridad de staff* y *autoridad funcional*.[19] Estos tipos de autoridad difieren de acuerdo con el tipo de poder en el que se fundamentan.

FIGURA 13-2 La posición de aceptación de la autoridad formal según Barnard

Emisor del mensaje

Claridad de la comunicación

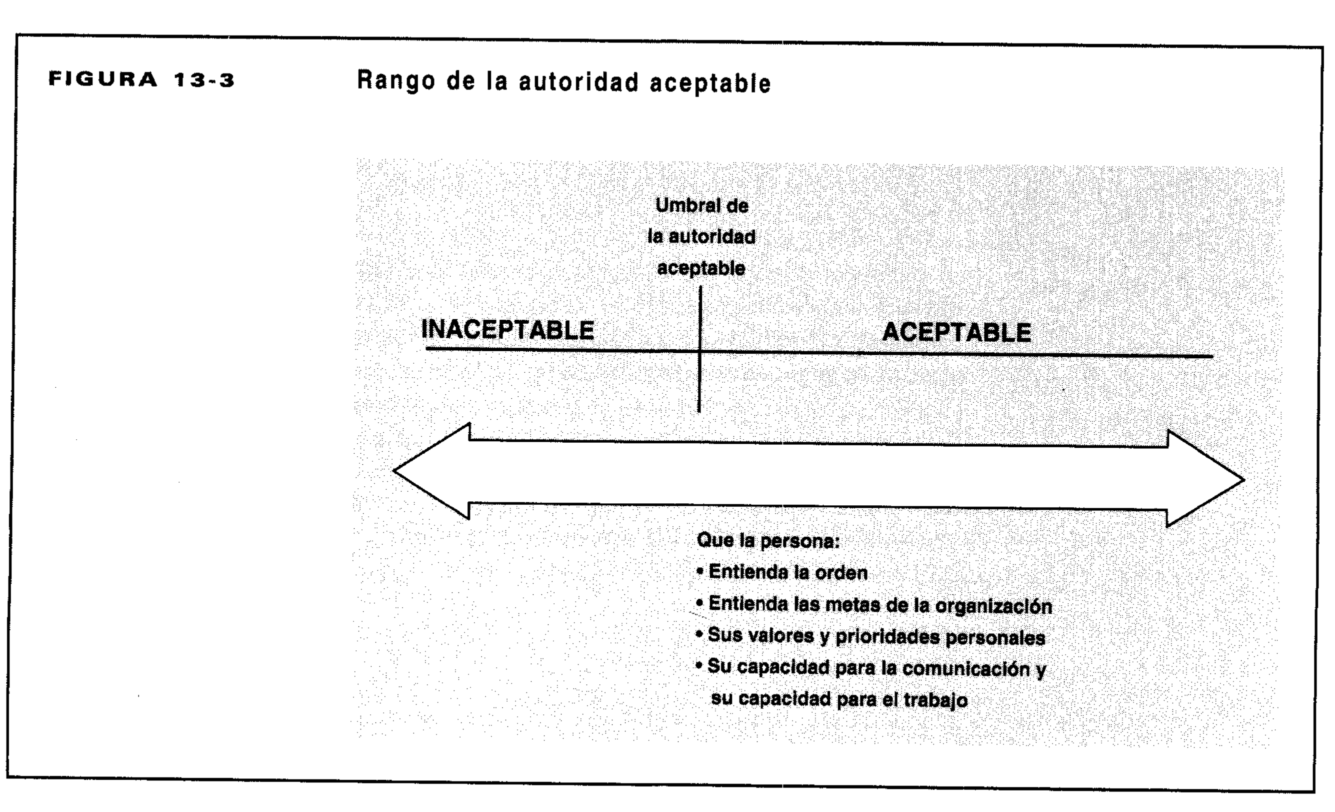
Congruencia entre la comunicación y el propósito de la organización

Comunicación compatible con los intereses personales

Comunicadores capaces de comunicar

Receptor del mensaje

FIGURA 13-3 Rango de la autoridad aceptable



AUTORIDAD LINEAL

autoridad lineal:
La autoridad de los gerentes con la responsabilidad directa, a lo largo de toda la cadena de mando de la organización, de alcanzar las metas de la organización.

Los gerentes que tienen **autoridad lineal** son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. La autoridad lineal se basa, primordialmente, en el poder legítimo.

Como las actividades de línea se identifican en términos de las metas de la empresa, las actividades clasificadas como correspondientes a la línea variarán de una organización a otra. Por ejemplo, los gerentes de una empresa fabril podrían limitar las funciones de línea a la producción y las ventas, mientras que los gerentes de una tienda de departamentos, donde las adquisiciones son un elemento medular, considerarán que el departamento de compras y el departamento de ventas son actividades de línea. Cuando una organización es pequeña, todos los puestos pueden ser roles de línea. En Nordstrom, los asociados tienen bastante autoridad lineal.

AUTORIDAD STAFF

autoridad staff:
La autoridad de los grupos de personas que ofrecen asesoría y servicios a los gerentes de línea.

La **autoridad staff** corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea. Los equipos de asesores han sido usados por quienes toman decisiones, desde emperadores y reyes hasta dictadores y parlamentos, a lo largo de la historia registrada.[20]

El staff ofrece a los gerentes toda una serie de ayudas y asesorías de expertos. La autoridad staff se fundamenta, primordialmente, en el poder del experto. El staff puede ofrecer a los gerentes de línea asesoría para la planificación, por medio de investigaciones, análisis y desarrollo de opciones. El staff también puede ayudar en la aplicación, la vigilancia y el control de las políticas; en cuestiones jurídicas y financieras, así como en el diseño y la operación de sistemas para el procesamiento de datos.[21]

Conforme los gerentes expanden las organizaciones con el tiempo, por regla general es preciso sumar roles de staff para complementar las actividades de línea.[22] Por ejemplo, los socios de muchos bufetes de abogados están incluyendo personal de staff para que se encargue de los "aspectos comerciales" de la empresa. La presencia de estos especialistas permite que los abogados tengan más tiempo para ejercer el derecho, su función de línea.

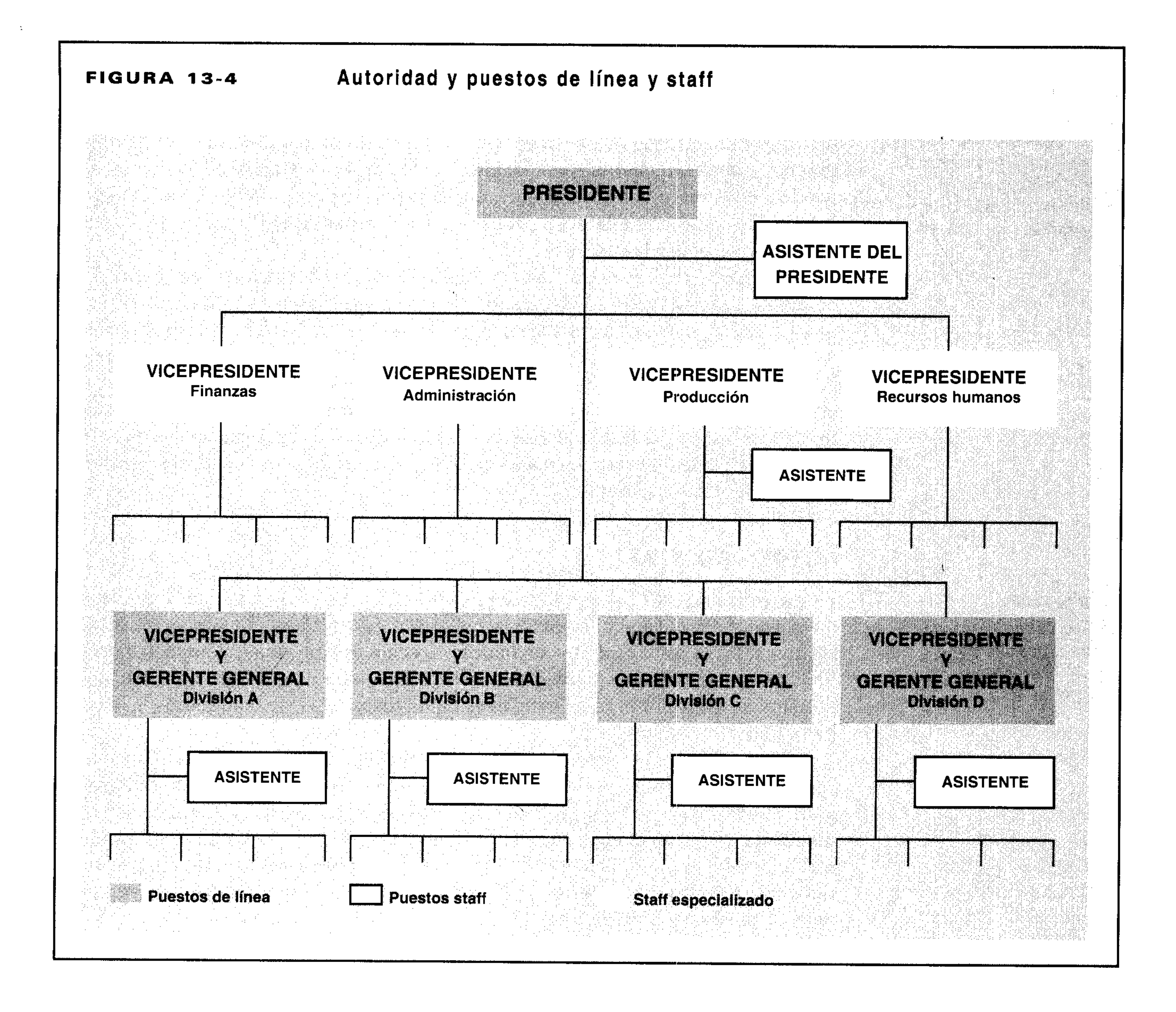
La figura 13-4 describe una mezcla hipotética de autoridad de línea y autoridad staff en una organización.

AUTORIDAD FUNCIONAL

autoridad funcional:
La autoridad de los miembros de los departamentos staff para controlar las actividades de otros departamentos con base en su relación con las responsabilidades específicas del staff.

El papel de los miembros del staff —ofrecer asesoría y servicios a los miembros de línea— implica que el equipo carece de autoridad formal independiente. En realidad, los departamentos de staff, especialmente los responsables de funciones de auditoría, pueden tener autoridad formal sobre los miembros de la línea, dentro de los límites de su función. El derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff se llama **autoridad funcional**. En la figura 13-5, el gerente de finanzas de la División A depende, en la cadena de mando, del gerente general de la División A, pero también depende del vicepresidente de finanzas a nivel de corporación. La relación de "línea punteada" indica la autoridad funcional de un staff especializado, en relación con los gerentes de línea.

FIGURA 13-4 **Autoridad y puestos de línea y staff**



La autoridad funcional es común en las organizaciones. Se requiere para realizar muchas de las actividades de la organización, tanto para proporcionar un grado de uniformidad, como para dar cabida a la aplicación irrestricta de la experiencia. Por tanto, se basa en el poder legítimo y en el experto. Las habilidades requeridas para manejar las relaciones de la autoridad funcional y los problemas que surgen de dichas relaciones son similares a las habilidades requeridas para manejar las relaciones de dos-jefes en las organizaciones matriciales.

Cap. 12, p. 365

Aunque la autoridad funcional sea común en las organizaciones modernas, su práctica puede resultar difícil. Piense en el caso de Laura Kozol, de la planta de General Electric en Lynn, Massachusetts, donde se fabrican motores de propulsión para aeronaves pequeñas.[23] Kozol, ingeniero de diseño, ocupa un puesto tradicionalmente asociado con la autoridad staff. Cuando Kozol se unió al staff de la planta, encontró que los ingenieros diseñaban los motores (autoridad de staff), sin consultar con las personas que producían las partes (autoridad de línea). En parte por frustración y en parte porque la reducción de tamaño de la planta eliminó niveles administrativos, Kozol organizó un proceso de colaboración constante entre los ingenieros y los empleados de producción.[24] Ahora ejerce su autoridad funcional cuando trabaja con los empleados de producción.

FIGURA 13-5 Autoridad funcional y relaciones de "línea punteada"

DELEGACIÓN

delegación: El acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas.

La forma en que se distribuirá la autoridad formal dentro de la estructura de la organización es una decisión clave para organizar. **Delegar** es asignar a otra persona la autoridad formal (poder legítimo) y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas. Los gerentes deben delegar autoridad en los empleados para que la organización funcione con eficiencia, pues no existe el gerente que pueda realizar personalmente ni supervisar completamente, todo lo que ocurre en la organización.

LAS VENTAJAS DE DELEGAR

La delegación, cuando se aplica debidamente, ofrece varias ventajas importantes. La primera y más evidente es que cuantas más tareas puedan delegar los gerentes, tantas más oportunidades tendrán de aspirar y aceptar una mayor responsabilidad entre los gerentes de niveles más altos. Así, los gerentes tratarán de delegar no sólo las cuestiones rutinarias, sino también las tareas que requieran ideas e iniciativa, de tal manera que ellos queden en libertad para funcionar con un máximo de eficacia para su organización. Además, la delegación hace que los empleados acepten responsabilidad y apliquen su juicio. Esto no sólo sirve para su capacitación —una ventaja importante de la delegación—, sino que mejora la confianza en uno mismo y la disposición a tomar iniciativas.

En Phelps County Bank de Rolla, Missouri, un encargado de créditos investigó, propuso y ayudó a poner en práctica un sistema de evaluación ascendente; es decir, la revisión de los supervisores por parte de los empleados. En Intuit, una empresa dedicada a los programas de software, de Palo Alto, California, un supervisor de asistencia técnica organizó un grupo de expertos para que ayudaran a contestar las preguntas de los clientes sobre asuntos sumamente especializados. Estas dos pequeñas empresas fomentan que sus empleados sugieran y apliquen ideas para mejorar las operaciones.[25]





DELEGAR AUTORIDAD. Para que una organización funcione con eficiencia es preciso que los gerentes deleguen en los empleados autoridad y responsabilidad. El delegar maximiza la efectividad de los empleados, agiliza la toma de decisiones y puede llevar a mejores decisiones.

Otra ventaja de la delegación es que, con frecuencia, conduce a mejores decisiones, porque es probable que los empleados que están más cerca del "punto donde se desarrolla la acción" tengan una visión más clara de los hechos. Por ejemplo, un gerente de ventas de la costa occidental estaría en mejor posición para asignar territorios de ventas en California que un vicepresidente de ventas radicado en Nueva York.

La delegación eficaz también acelera la toma de decisiones. Cuando los empleados se deben dirigir a sus gerentes (que, a su vez, quizá se tengan que dirigir a *sus* gerentes) antes de tomar una decisión, quizá se pierda tiempo muy valioso. Esta demora se elimina cuando los empleados tienen autoridad para tomar las decisiones necesarias en el momento. En Nordstrom, los asociados tienen facultades para tomar muchas decisiones por cuenta propia.

El departamento de policía de South Lake Tahoe, California, ha descubierto el valor de delegar autoridad. Cuando el ex jefe de la policía renunció en 1991, Kerry Miller, alcalde de la ciudad, aprovechó el hecho como oportunidad para cambiar la dinámica de la organización del departamento y para optar por una administración más cooperativa. Consultores externos habían recomendado, hacía poco, que se estableciera un comité que abordara los problemas de la organización. Miller empezó por permitir que este comité, que ahora se llama equipo de administración participativa (EAP), tomara parte en la selección del nuevo jefe de la policía. Resultó un paso esencial: "Al elegir al jefe, el proceso, a fin de cuentas, fue más allá de que la gente ventilara sus diferencias", recuerda el patrullero Rich Hogbin, "nos dimos cuenta que, por fin, íbamos a tomar parte en el proceso de la toma de decisiones. Cuando ocurrió eso, advertimos que no teníamos límites".[26] El EAP no ejerce la autoridad que corresponde al jefe de policía; por el contrario, cuando se presenta un problema, la primera decisión del comité es si tiene la autoridad para abordar esa cuestión. En cierto sentido, se tarda más tiempo en tomar decisiones, porque éstas son investigadas y discutidas con más profundidad, pero la respuesta general ha sido favorable.



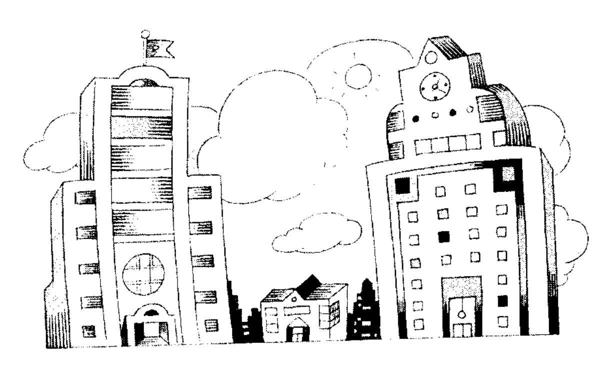
BARRERAS PARA LA DELEGACIÓN

A pesar de estas ventajas, los gerentes pueden ser reacios a delegar autoridad. Los gerentes, con frecuencia, esgrimen una serie de pretextos para no delegar: "puedo hacerlo mejor yo mismo"; "mis empleados no tienen la capacidad sufi-



BARRERAS PARA LA DELEGACIÓN. Algunos gerentes son, sencillamente, demasiado desorganizados como para delegar trabajo como se debe, aun cuando es evidente que hacerlo les beneficiaría.

ciente"; "me toma demasiado tiempo explicar lo que quiero que hagan". El verdadero motivo puede ser, simplemente, que el gerente es demasiado desorganizado o inflexible para delegar trabajo en forma efectiva.



SOLTAR LA PRESA: UN EMPRENDEDOR LUCHA POR DELEGAR

Mary Lou Fox, en sus 15 años como presidente y directora general de Westhaven Services, farmacia institucional con sede en Perrysburg, Ohio, encontró que su espíritu creativo y emprendedor levantaba una barrera para la delegación. Por mucho que intentaba desarrollar un equipo administrativo que la sucediera, falló, cuando menos, en cuatro ocasiones.

—Pero Mary Lou no ha escondido la cabeza en la arena ante esta situación —comenta Rolf Schrader, que era vicepresidente ejecutivo y abandonó la empresa en abril de 1991—. En verdad está cansada.[27]

Antes de hacerse cargo de Westhaven, Fox carecía de experiencias importantes en los negocios. Aunque levantó la compañía hasta convertirla en una empresa con valor de 18 millones de dólares, ella afirma que el crecimiento se debió primordialmente a una "comercialización tonta" y al servicio a clientes.

—Llega un momento en que uno tiene que soltar las riendas —afirma Lawrence Cryan, que fue contralor durante la mayor parte de 1990—. Creo que ella no tiene preparación para hacerlo, no ha estado expuesta a mentores para aprender cómo lo han hecho ellos.[28]

Sin embargo, tras fracasar en cuatro ocasiones en el intento por lograr la transición a un nuevo equipo administrativo que la sucediera, Fox ha decidido que queda un obstáculo que ella puede confrontar: su propia persona.

—Cambiaré las cosas, afirma. Sé que lo único que en realidad puedo controlar es mi persona.[29]

Con esto en mente, Fox inmediatamente empezó a delegar autoridad en sus directivos con objeto de iniciar el proceso de desembarazarse de la empresa.

—Está dándoles autoridad —señala Suzanne Neuber, farmacéutica y asesora—. Ya no los ve como sus hijitos.[30] Retando los obstáculos que estaban en su camino, Fox evitó convertirse, ella misma, en un obstáculo para la delegación. ◆

Otras barreras para la delegación son la inseguridad y la confusión sobre quién tiene la responsabilidad última de una tarea específica: si el gerente o el empleado. Los gerentes no pueden pasar por alto su responsabilidad ante quienes están arriba de ellos con sólo delegar las tareas difíciles o desagradables. Siempre son responsables de los actos de sus empleados, hecho que hace que algunos gerentes se resistan a correr el riesgo de delegar. Otros temen que delegar autoridad disminuya su propia autoridad. Otros más se sienten amenzados cuando sus empleados hacen un trabajo "demasiado bueno". Algunos empleados, por otra parte, quieren evitar las responsabilidades y los riesgos. Prefieren que sus gerentes tomen todas las decisiones. Estas barreras se pueden superar si los gerentes siguen ciertos lineamientos que les permitan delegar con eficacia.

LINEAMIENTOS PARA UNA DELEGACIÓN EFECTIVA

La delegación hace que los gerentes y los empleados, por igual, tengan que prestar estrecha atención a los términos de sus relaciones laborales. La delegación tendrá más posibilidades de éxito, para todas las partes interesadas, si éstas se empeñan en crear una confianza recíproca. Se trata de una situación más donde la ética tiene cabida en las actividades cotidinas de la organización.

REQUISITOS. El requisito fundamental para delegar con eficacia sigue siendo la voluntad del gerente de conceder a los empleados libertad para realizar las tareas delegadas. Esto significa permitirles elegir métodos y soluciones diferentes de las que habría elegido el administrador. También significa darles libertad para cometer errores y aprender de dichos errores. Los errores no son un pretexto para dejar de delegar, sino más bien una oportunidad para ofrecer capacitación y apoyo.

Un segundo requisito para delegar debidamente es la comunicación abierta entre gerentes y empleados. Los gerentes que conocen las capacidades de sus empleados pueden decidir, en un plano más realista, qué tareas pueden ser delegadas y a quién. A su vez, los empleados que reciben aliento para emplear sus capacidades y que sienten que sus gerentes los respaldarán, seguramente aceptarán mayor responsabilidad.[31] El tercer requisito para delegar es la capacidad del gerente para analizar ciertos factores, por ejemplo las metas de la organización, los requisitos de la tarea y las capacidades de los empleados.[32]

TAREAS DE UNA DELEGACIÓN EFECTIVA. Los requisitos que se acaban de exponer son muy importantes a fin de llevar a cabo las siguientes tareas para una delegación eficaz:

1. *Decidir qué tareas se pueden delegar.* Muchas cosas se pueden y, de hecho, se deben delegar. Algunas son decisiones menores y trabajos que se repiten. Sin embargo, con frecuencia, ciertas tareas desusadamente exigentes y difíciles se pueden delegar a los empleados y, con ello, se hará mucho por desarrollarlos. Está claro que los directivos de Nordstrom organizan de esta manera.
2. *Decidir a quién se le asignará la tarea.* ¿Quién tiene tiempo disponible? ¿Requiere el trabajo alguna competencia especial? ¿Para quién sería una experiencia adecuada y útil para su desarrollo? Los gerentes se formulan estas preguntas para decidir a quién, de entre su personal, asignarle la tarea.

CONTINUACIÓN

PIRÁMIDE INVERTIDA

Como alternativa para la jerarquía tradicional del mando y el control, una estructura estrecha en la cima y amplia en la base, Nordstrom ha adoptado una estructura organizativa que es una pirámide invertida. Según Nancy K. Austin autora de *Working Woman:*

—Este detallista especializado, obsesionado con el servicio y que va marcando el ritmo, paró de cabeza, literalmente, la estructura tradicional de las organizaciones para lograr que su fortuna quedara bien parada.[33]

La pirámide invertida de Nordstrom es una estructura relativamente plana; incluye pocos niveles administrativos. Los vendedores y el personal de apoyo a ventas ocupan la cima, en calidad de personas clave para tomar decisiones, y su único encargo es dejarse guiar por su buen sentido, en todo momento. →

3. *Proporcionar recursos suficientes para realizar la tarea delegada.* Toda la autoridad delegada del mundo no le servirá al receptor si éste no cuenta con los recursos financieros, administrativos o de tiempo necesarios para realizar el trabajo.
4. *Delegar la asignación.* Al delegar la asignación, los gerentes efectivos proporcionan toda la información pertinente sobre la misma. En la medida de lo posible, especifican los resultados esperados, pero no los métodos que se usarán. Es más, cultivan un clima de comunicación libre y abierta entre ellos y la persona a quien le han delegado la tarea.
5. *Estar preparado para intervenir, en caso necesario.* Las tareas delegadas se pueden ver coartadas cuando los recursos no son suficientes o cuando la persona a quien se ha delegado la tarea se topa con la oposición de otros. En ocasiones, esto ocurre porque otros tipos de poder están operando. No es difícil suponer que en un caso donde se transfiere el poder para recompensar, ello ocasiona que un tercero se queje o trate de "darle la vuelta" a la persona a quien se le ha delegado la tarea.
6. *Establecer un sistema de retroalimentación.* Los gerentes que delegan establecen un sistema de puntos de control y retroalimentación, de tal manera que puedan estar al tanto de los avances y ofrecer consejos para "ajustes a medio curso", en caso necesario. Seleccionan el sistema de retroalimentación con gran cuidado, recordando siempre que cuanto más rígido el control, tanto menor la cantidad de delegación real.

LA CENTRALIZACIÓN Y LA DESCENTRALIZACIÓN

Los gerentes toman, constantemente, la decisión de delegar, pues es parte permanente del proceso de delegar. Por otra parte, los mandos superiores toman decisiones generales sobre cuánta delegación quieren que exista, en general, en toda la estructura de la organización. Estas decisiones son, de hecho, decisiones para *planificar* las actividades que se requieren para *organizar*.

La medida de la autoridad formal que los gerentes delegan en toda la organización sigue un continuo que va de la *descentralización* a la *centralización*.



La centralización. La cantidad de autoridad y autonomía que se otorgue al gerente de una división multinacional refleja la relativa centralización o descentralización de la organización.

En una organización relativamente descentralizada, es bastante la cantidad de autoridad y de responsabilidad que se transmiten a la jerarquía de la organización, en sentido descendente. En una organización relativamente centralizada, es bastante la cantidad de autoridad y de responsabilidad que se retienen en la cúspide de la jerarquía. Nordstrom es una organización considerablemente descentralizada, al igual que la universidad o el centro de estudios superiores al que usted asiste.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

La descentralización tiene las mismas ventajas que la delegación: proporcionar alivio a la alta dirección; decisiones que suelen ser mejores porque se toman en puntos más cercanos al campo de acción; mejor capacitación, moral e iniciativa en los niveles inferiores; y más flexibilidad y velocidad para tomar decisiones en ambientes que cambian con rapidez. Estas ventajas son tan atractivas que resulta tentador suponer que la descentralización es "buena" y la centralización "mala".

Sin embargo, una descentralización total, sin coordinación ni liderazgo en la cima, es evidentemente indeseable. El propósito mismo de la organización —la integración eficiente de subunidades con el objeto de perseguir las metas de la organización por medio de un plan estratégico— quedaría aniquilado si no existe cierto control centralizado.

Al Winick, presidente de Norwest Financial Information Services Group, y Robert Mayor, presidente y director general ejecutivo de Chrysler First, han estudiado las ventajas de la centralización y la descentralización en el mercado financiero para consumidores. Winick dice que la descentralización es, en opinión de muchos, "la mejor forma de desarrollar y mantener una relación estrecha con el cliente". Hace una lista con los siguientes beneficios de la descentralización:[34]

- *Cercanía del mercado.* El hecho de que una misma persona siga las cuentas, reciba los pagos y maneje la cobranza y las renovaciones ofrece al cliente un servicio más personal.
- *Conocimiento de lo local.* El hecho de que el empleado conozca a la comunidad puede resultar medular para la decisión de otorgar un crédito.

- *Aceptación y conocimiento del cliente.* Los empleados locales también deben contar con buen conocimiento de las necesidades de los clientes, en razón de las tendencias económicas locales.
- *Comodidad de los distribuidores.* Los distribuidores también se sienten más cómodos realizando negocios con la persona que estará dándole servicio a los clientes del distribuidor.

Por otra parte, según Major, la centralización ofrece una serie de ventajas idóneas en el mercado financiero para los clientes de hoy. Enumera los siguientes motivos para centralizar.[35]

- Las habilidades, el talento y la tecnología especializados, en ocasiones, no son asequibles ni prácticos tratándose de locales múltiples.
- Los locales descentralizados suelen significar un incremento de gastos fijos y de personal. La coordinación de productos, dinero y control también elevan el costo de los locales descentralizados.
- Los avances recientes de la tecnología de la comunicación facilitan el movimiento de dinero, la información de créditos, el transporte y el procesamiento de datos desde un local central.

Cuando los gerentes de muchas organizaciones consideren la posibilidad de una mayor descentralización, la pregunta importante no sería *si* una organización se debe descentralizar, sino *en qué medida.*

RETOS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

El cambio a la descentralización no deja de tener sus retos. El aumento de la autoridad individual a nivel de tienda requiere mayor capacitación de los gerentes. Por ejemplo, en Fred Meyer Inc. los empleados reciben capacitación, del tipo que se produce en las aulas, por parte de los ejecutivos del equipo de capacitación de la compañía así como de profesores universitarios, en el Instituto Fred Meyer, a efecto de que mejoren su capacidad para tomar decisiones.

La descentralización suele implicar la contratación de más personal. Los directivos de Fred Meyer Inc. decidieron cambiar su sistema de información gerencial centralizada en una computadora Honeywell, por otro que usa computadoras individuales IBM en cada tienda. Este cambio, requirió la contratación de un equipo de profesionales para instalar el nuevo sistema y diseñar los programas de software necesarios para usarlo.[36]

A finales de los años ochenta, Eastman Kodak se reorganizó y desarrolló una estructura para considerar la planificación de los recursos humanos, que llamó "Planificación de recursos humanos en tercera dimensión". Las tres dimensiones eran la diversidad, el dinamismo y la descentralización. La descentralización era particularmente importante porque permitía que la toma de decisiones se diera en los niveles adecuados de la organización.[37]

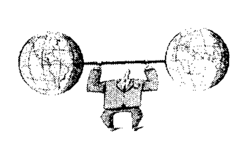
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización sólo sirve en la medida que ayuda a los miembros de la organización a alcanzar sus objetivos. Para determinar la cantidad de descentralización conveniente para una organización, por regla general, se consideran los siguientes factores:

1. Las influencias del ambiente, por ejemplo las características del mercado, las presiones de la competencia y la disponibilidad de materiales.
2. El tamaño de la organización y su ritmo de crecimiento.

3. Otras características de la organización, como los costos de ciertas decisiones, las preferencias de la alta dirección, la cultura de la organización y las capacidades de los gerentes de los niveles inferiores.[38]

ESTRATEGIA Y AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN. Un plan estratégico influye en el tipo de mercados, el ambiente tecnológico y la competencia con los que se debe enfrentar la organización. A su vez, estos factores influirán en el grado de descentralización que la empresa considere conveniente. Alfred Chandler encontró que los directivos de empresas que desarrollaban productos nuevos por medio de una estrategia de investigación y desarrollo que conducía a la diversificación de productos, como Westinghouse y General Electric, optaban por una estructura descentralizada. Otros directivos, que trabajaban en industrias donde los mercados eran más pronosticables, los procesos de producción eran menos dinámicos y las relaciones de competencia eran más estables, mostraban preferencia por una autoridad centralizada.



Por ejemplo, hace varios años, Nabuhiko Kawamoto, presidente de Honda Motor Company, actuó debido a su preocupación por las perspectivas de ventas del Accord, el auto más vendido de Honda, asumiendo un papel directo en la administración de la división de autos de Honda (la compañía tiene varias divisiones de productos).[39] La medida de Kawamoto, diseñada para mejorar la implantación de la estrategia de Honda para los autos Honda, aumentó la centralización de la toma de decisiones de la empresa.

Por otra parte, los ejecutivos de AT&T han descentralizado la toma de decisiones de la división Universal Card Services de AT&T, que enfrenta una vigorosa competencia en el mercado de las tarjetas de crédito. Universal Card Services de AT&T está estructurada en forma de rueda de carreta, con un centro, una serie de ejes y un aro exterior. El cliente es el centro (y, de hecho, aparece en el organigrama). Las funciones empresariales (finanzas, mercadotecnia, ingeniería) y los equipos (desarrollo de productos nuevos, satisfacción de los clientes, proveedores) son los ejes. El aro exterior, que reúne todo en su interior, incluye al director general y al consejo de administración, que se asegura de que cada empleado cuente con los recursos necesarios para servir a los clientes. Dentro de esta estructura, los administradores hacen las veces de defensores y entrenadores. Al parecer, esta descentralización es una forma conveniente para responder a los cambios del mercado de las tarjetas de crédito.[40]

TAMAÑO Y RITMO DE CRECIMIENTO. Conforme el tamaño y la complejidad de la organización aumentan, la descentralización suele aumentar también. Cuanto mayor el ritmo de crecimiento, tanto más probable que los mandos superiores, que cargan el peso de una cantidad de trabajo cada vez mayor, se vean obligados a acelerar la delegación de autoridad a niveles más bajos.

Al parecer, los directivos de Nordstrom se han adelantado a estas presiones y, en consecuencia, han optado por la descentralización.

OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN. Es probable que el grado de centralización de la autoridad para tomar decisiones también esté sujeto a la influencia de características internas de la empresa, tales como:

1. *El costo y el riesgo ligados a la decisión.* Los gerentes quizá teman delegar la autoridad de decisiones que podrían tener muchas repercusiones en los resultados de sus subunidades o los de la organización entera. Esta cautela refleja preocupación por el bienestar de la empresa y el suyo propio, pues la persona que delega conserva la responsabilidad de los resultados.

2. *La preferencia individual del gerente y la confianza en los empleados.* Algunos gerentes se enorgullecen de conocer con detalle todo lo que ocurre dentro de su campo de responsabilidad ("el buen gerente dirige un barco bien controlado"). Otros se enorgullecen de delegar confiadamente en sus empleados lo más posible.



ESTRATEGIA PARA PRODUCTOS NUEVOS. Los sólidos antecedentes de Rubbermaid en el campo de la diversificación de productos hace que, con más probabilidad, elija una estructura descentralizada. La empresa se ha expandido más allá de sus accesorios tradicionales para la cocina y la lavandería y ahora fabrica buzones, gabinetes para máquinas, cobertizos de jardín, balconeras y muchos productos más.

Cap. 7, p. 198

3. *La cultura organizacional*. Las normas, los valores y los entendidos (cultura) compartidos por los miembros de algunas organizaciones conservan un control estrecho en la cima. La cultura de otras organizaciones propicia lo contrario. La historia de una organización contribuye a crear su cultura presente. Una empresa que ha registrado un crecimiento lento, bajo el mando de un líder de voluntad firme, quizá tenga una estructura muy centralizada. Por el contrario, los gerentes de una empresa que ha crecido rápidamente en razón de adquisiciones habrán aprendido a vivir con la mayor independencia respecto de las compañías adquiridas.

4. *La capacidad de los gerentes de los niveles más bajos*. Esta dimensión puede ser circular. Si la autoridad no es delegada porque los gerentes no tienen fe en los talentos de niveles inferiores, estos talentos no gozarán de muchas oportunidades para su desarrollo. Además, la falta de capacitación interna dificultará la posibilidad de encontrar y retener a personas con talento y ambiciones, lo cual, a su vez, dificultará la descentralización.

Una organización que empezó con una estructura descentralizada es Saturn Corporation, constituida por los ejecutivos de General Motors en los años ochenta como innovación para la producción y la venta de automóviles.[41] Desde el principio, los directivos y los empleados de Saturn, en la única planta de Saturn en Spring Hill, Tennessee, operaban con poca dirección de la oficina central de General Motors. La organización de Saturn se describe como "un grupo de unidades de negocios, pequeñas y autodirigidas... Cada equipo maneja todo, desde su propio presupuesto y control de inventarios, hasta la contratación, con la supervisión directa de la alta dirección".[42]

Los directivos y los empleados de Saturn fueron contratados con base en su potencial y preferencia por este mismísimo tipo de operación descentralizada.

DISEÑO DE PUESTOS

diseño de puestos: Dividir el trabajo de una organización entre sus empleados.

Los gerentes traducen sus preferencias y decisiones en cuanto a la descentralización en las decisiones que toman sobre el **diseño de puestos**. El diseño de puestos es un vehículo para poner en práctica, en forma sistemática, la medida



DISEÑO PARA LA EFICIENCIA. En la división de combustible nuclear comercial de Westinghouse, ganadora del premio Baldrige, el equipo para la optimización de los procesos de tubería elevó el rendimiento, redujo los tiempos de los ciclos y aumentó la productividad al rediseñar el proceso del recorrido para reducir la cantidad de "pasadas" de cuatro a tres.

de descentralización que quieren los gerentes y que consideran necesaria para perseguir las metas de la organización, a la luz de las circunstancias que se acaban de exponer antes. Por tanto, el diseño de puestos es una forma que permite a los gerentes comunicar a los empleados las oportunidades que tendrán éstos para ejercer poder y autoridad.

La persecución de mejoras en la calidad ha llevado a rediseñar los puestos de trabajo en muchas organizaciones. En Clark-Schwebel Fiber Glass, productor del material de fibra de vidrio que se usa en los tableros de circuitos de las computadoras, las plantas de Georgia, Carolina del Norte y Carolina del Sur fueron rediseñadas para fomentar y propiciar la transformación a la calidad total y la participación total de todos los empleados. El supuesto es que los trabajadores expertos, con capacitación y guía, pueden rediseñar su trabajo y organización para maximizar la productividad y la calidad. El resultado ha sido una mayor participación de los empleados, además de que se han mejorado la calidad y los tiempos de los ciclos, así como reducido los costos.[43]

ENFOQUES SOBRE EL DISEÑO DE PUESTOS

Los expertos llevan muchos años pensando en el diseño de puestos. De hecho, las primeras prácticas administrativas, con frecuencia, se concentraban en este aspecto de la organización. Con los años, han surgido tres enfoques diferentes ante el tema del diseño de puestos: el mecanicista, el motivacional y el biológico.

EL DISEÑO MECANICISTA DEL TRABAJO. Piense en el trabajo de los obreros de una fábrica en la línea de ensamble. Se requiere que cada trabajador haga una o dos cosas sencillas, una y otra vez. La mayor parte de estos trabajos son bastante fáciles de aprender y ejecutar. Estos trabajos son ideales para mostrar el enfoque mecanicista del diseño de puestos de trabajo, inspirado por Frederick W. Taylor, investigador de finales del siglo pasado, quien sistemáticamente trató de hacer que los trabajos fueran simples y eficientes. Todavía existen trabajos de este tipo. Sin embargo, resta por contestar si también satisfacen los intereses de alguien. En trabajos como barrer un estadio después de un concierto o partido y cortar el césped de los terrenos de la universidad existe muy poca autoridad. La autoridad que existe en estos casos radica en cierto grado de poder experto.

Cap. 2, p. 36

EL DISEÑO MOTIVACIONAL DE PUESTOS. Cuando las limitaciones del enfoque mecanicista estaban claras, los investigadores empezaron a buscar la manera en que los puestos resultaran más variados y desafiantes. J. Richard Hackman y otros identificaron cinco dimensiones centrales en el trabajo: la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía y la retroalimentación.[44] La tabla 13-1 describe estas dimensiones y ofrece ejemplos de cada una de ellas.

Hackman afirma que los empleados que tienen trabajos con responsabilidad que ellos entienden tienen más motivación y están más satisfechos con sus empleos.[45] Las personas cuyo trabajo implica una cantidad importante de diversas habilidades, identidad con la tarea y significación de la tarea, experimentan el trabajo como algo lleno de sentido. Un grado importante de autonomía hace que los trabajadores sean más responsables y que respondan por sus actos. La retroalimentación les ofrece una comprensión útil de sus papeles y funciones específicos. Cuanto más se acerque un trabajo a tener las cinco características, tanto mayor la probabilidad de que la persona que lo desempeña esté muy motivada y satisfecha.

El Centro Médico de la Universidad Médica de Carolina del Sur, en Charleston, trató de mejorar el ambiente de la atención, según lo perciben pacientes y sus familiares, rediseñando los trabajos y delegando facultades en los trabajadores. El proyecto incluía la creación de asociados para la atención de pacientes, que implicaba deshacer varios roles de trabajo para reunirlos en uno nuevo. El nuevo asociado encargado de la atención de pacientes incluye entre 10 y 14 habilidades y abarca una serie de diversas tareas. "El trabajador puede ver muchos más frutos de su contribución", comenta Thomas P. Keating, director de servicios generales y codirector del proyecto de atención, perfilado hacia los pacientes. Al parecer, en su primer año, el proyecto había alcanzado las expectativas.[46]

Cap. 8, p. 247

En años recientes se han hecho muchos esfuerzos para que los trabajos rutinarios resulten más gratificantes, redefiniendo estos puestos para que incluyan más autoridad legítima y experta. El término *delegación de facultades*, como se práctica en Nordstrom y en muchas otras empresas que hemos mencionado, indica con claridad lo que los gerentes están tratando de hacer con estas decisiones para rediseñar los trabajos. La extensión del trabajo y el enriquecimiento del trabajo son dos formas de otorgar facultades cuando se rediseñan los puestos.

extensión del trabajo: Combinar diversas operaciones, de un nivel similar, en un puesto, con objeto de ofrecer más variedad a los trabajadores y, con ello, aumentar su motivación y satisfacción; representa un aumento del alcance del trabajo.

La **extensión del trabajo** se deriva de conceptos de la ingeniería civil. La idea consiste en romper la monotonía de una rutina limitada y de un ciclo de trabajo, aumentando el *alcance* del trabajo. Se combinan las funciones laborales correspondientes a una franja horizontal de una unidad de la organización, concediendo con ello a cada empleado más operaciones por ejecutar. Por ejemplo, el trabajo de dos o más puestos se puede combinar para restaurar cierta sensación de que el trabajo es completo. En la pirámide invertida de Nordstrom, las tareas de los asociados son, evidentemente, "más grandes" que las que se suelen asignar a los vendedores de otras tiendas detallistas.

enriquecimiento del trabajo: Combinar diversas actividades de una intersección vertical de la organización en un solo puesto con el objeto de proporcionar al trabajador más autonomía y responsabilidad; representa un aumento de la profundidad del trabajo.

Otra estrategia básica se inspiró en la teoría de la motivación. El **enriquecimiento del trabajo** trata de resolver el problema de los trabajadores insatisfechos, aumentando la *profundidad* de sus trabajos. Las actividades laborales de una franja vertical de una unidad de la organización se combinan en un puesto para dar a los empleados mayor autonomía en el trabajo. La idea consiste en desarrollar un sentimiento más fuerte de responsabilidad, permitiendo que los trabajadores establezcan su propio ritmo laboral, corrijan sus propios errores y elijan la mejor manera de realizar diferentes tareas. Asimismo, se les puede pedir que ayuden a tomar decisiones que afectan a sus propias subunidades. Conforme el trabajo se torna más desafiante y la responsabilidad del trabajador aumenta, la motivación y el entusiasmo también deben aumentar.[47] En Nordstrom, el enriquecimiento del trabajo es la norma.

TABLA 13-1 **Características de las tareas en el diseño motivacional de puestos**

Característica	Descripción	Grado máximo	Grado mínimo
Gama de habilidades: la medida de la gama de habilidades y facultades que se requiere para realizar las tareas asignadas.	Realizar diferentes tareas que representan un desafío para el intelecto y desarrollar habilidades en forma coordinada.	Diseñador de modas	Mensajero
Identidad de la tarea: la medida en que el trabajo entraña que se termine una unidad, proyecto u otro trabajo identificables.	Manejar toda una función laboral, desde el principio hasta el fin, y poder presentar un trabajo tangible como resultado.	Diseñador de programas de software	Obero de línea de ensamble
Significado de la tarea: la medida en que la tarea afecta el trabajo o la vida de terceros, dentro o fuera de la organización.	Involucrarse en una función de trabajo que resulta importante para el bienestar, la seguridad y, quizá, la supervivencia de terceros.	Controlador de tráfico aéreo	Pintor de viviendas
Autonomía: la medida de libertad que tiene la persona en su trabajo y la discreción para programar tareas y determinar procedimientos para realizarlas.	Tener la responsabilidad del éxito o fracaso de una función de trabajo y tener capacidad para planificar el programa de trabajo, el control de calidad, etcétera.	Gerente de proyecto	Cajero de una tienda de departamentos
Retroalimentación: la medida en que la persona recibe información específica (alabanzas, culpas, etc.) sobre la efectividad con la que ha desempeñado las tareas.	Aprender acerca de la eficacia de los resultados del trabajo propio por medio de una evaluación clara y directa por parte de un supervisor, compañeros o los resultados del propio trabajo.	Deportista profesional	Guardia de seguridad

Asimismo, los trabajadores pueden ser cambiados, en forma rutinaria, de un trabajo a otro, dentro de la misma empresa, de tal suerte que puedan desarrollar una serie de habilidades. La *rotación de trabajos* de este tipo motiva a los trabajadores porque representa un reto y les permite aprender habilidades nuevas. La rotación de trabajos se puede combinar con la extensión y el enriquecimiento del trabajo.



DISEÑO BIOLÓGICO DEL PUESTO. Lori Monson, asesora en ergonomía, usa un goniómetro para medir el ángulo del cuello de Suzanne Wooley, escritora de *Business Week*, factor fundamental para aliviar el dolor de espalda y cuello que produce trabajar muchas horas en una terminal.

Algunos cambios recientes en la planta de General Electric en Lynn, Massachusetts son ejemplo de la extensión y enriquecimiento del trabajo. Antes, Peter Boglioni manejaba cierto tipo de tornos. Ahora, como consecuencia de la reducción del tamaño de la planta, ha recibido capacitación para manejar numerosas máquinas, de tal manera que puede "fabricar partes para motores de aviones desde el principio hasta el final".[48] Éste es un ejemplo de extensión del trabajo. Otro resultado de la decisión de reducir el tamaño es que Boglioni y sus compañeros mecánicos trabajan juntos en "células" o unidades que no tienen supervisores formales, "los trabajadores manejan el trabajo y sólo requieren ayuda cuando se presentan problemas".[49] Esto es enriquecimiento del trabajo, además de extensión del trabajo. Boglioni y sus compañeros han recibido mayor autoridad de línea, lo cual enriquece y amplía lo que hacen.

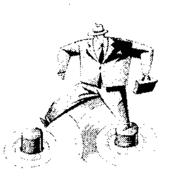


EL DISEÑO BIOLÓGICO DE PUESTOS. Un enfoque totalmente nuevo para el diseño de puestos de trabajo es el enfoque biológico llamado *ergonomía*, que representa un intento sistemático por hacer que el trabajo ofrezca la mayor seguridad posible. Un ejemplo de la importancia de la ergonomía es el de los restaurantes Hardee's.

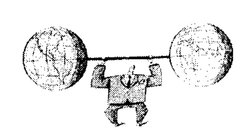
Algunos empleados del departamento de Hardee's Food donde se deshuesa la carne empezaron a quejarse de que les dolían las muñecas después de trabajar varios días.[50] Los exámenes médicos revelaron que los empleados padecían el síndrome del túnel carpiano, una condición parecida a la artritis, que resulta del movimiento repetido de las muñecas. El síndrome del túnel carpiano puede producir un dolor exasperante. Sin embargo, se puede prevenir. Los directivos de Hardee's rápidamente realizaron un estudio ergonómico de las condiciones laborales de los empleados afectados. El estudio reveló que se podía tomar una serie de medidas para reducir la incidencia del síndrome del túnel carpiano. Es más, los ajustes sugeridos eran sencillos, baratos y eficaces. "Empezamos un programa formal para afilar cuchillos, con el objeto de asegurar que nuestros emplea-

dos ejercieran un esfuerzo mínimo al rebanar o cortar el producto. Los puntos individuales de trabajo se ajustaron con el propósito de adaptarlos al "tamaño físico" de los empleados, dice Susan Werner, directora de administración de riesgos de Hardee's.[51]

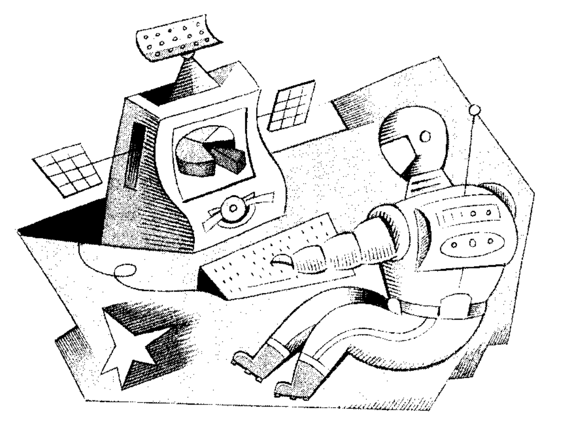
El síndrome del túnel carpiano también aflige, con frecuencia, a los oficinistas, sobre todo a aquellos cuyo trabajo entraña gran cantidad de manejo de teclados. Los ajustes menores, como elevar o bajar el teclado, proporcionar una silla más cómoda o pedir a los empleados que tomen descansos periódicos, con frecuencia pueden evitar el problema. En cuestiones ergonómicas, además de las consideraciones financieras y de productividad, está el elemento ético que deben tomar en cuenta los empleadores cuando enfrentan la pregunta de qué tan pronto y qué tan agresivamente atacar los problemas de los puntos de trabajo que afectan la salud y el bienestar de los empleados.



A finales de 1992, Quill Corp., un distribuidor internacional de productos para oficina, con sede en Lincolnshire, Illinois, inició una campaña que hacía hincapié en la ergonomía para elevar la productividad de los trabajadores. La organización contrató a Nancy Huber-Osterman, especialista en la ciencia del ejercicio, para que preparara un plan ergonómico y ella sugirió la creación de un equipo ergonómico. Sin embargo, no todos los empleados apoyaron sus esfuerzos. "Algunos supervisores estaban preocupados porque pedir que nos presentaran quejas sería como abrir un chorro de agua", comenta Osterman. "En realidad, los trabajadores son muy reacios a decir que están incómodos. Es más probable que adopten la actitud de 'es parte de mi trabajo'."[52] Cuando se empezaron a operar los cambios y se modificaron los lugares de trabajo, los empleados aceptaron mucho más las cosas. "En general, la gente ha manifestado gran entusiasmo", dice Cindy Fultz, que capacita a empleados nuevos y a encargados de relaciones con los clientes. "Se ha producido un efecto de halo. Todo el mundo está contento porque hay alguien que se preocupa por ellos."[53] Aunque los cambios no son gratis, Osterman comentó que alrededor del 80 por ciento de ellos costaron menos de 250 dólares por empleado, costo insignificante para un aumento significativo de la productividad y la moral.



Las aplicaciones ergonómicas gozan, cada vez, de más popularidad, sobre todo tratándose de que la compañía cumpla con estatutos como los de la Ley para los Estadounidenses con Discapacidades. Esta ley requiere que los gerentes hagan cambios razonables para permitir que personas descapacitadas entren a formar parte de sus nóminas. La creciente importancia de la administración de la salud y la contención de los costos médicos por parte de las empresas también han aumentado la popularidad de la ergonomía.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

ADMINISTRACIÓN AUTOCRÍTICA Y SUS REGLAS

"Tom Peters arruinó mi vida" era el llamativo título de un artículo de Mary Baechler, aparecido recientemente en el *Wall Street Journal.*[54] Baechler, presidente de una compañía que fabrica andaderas, después de asistir a una de las charlas de Peters sobre la excelencia del servicio a clientes, empezó a

reanalizar el servicio que recibía como cliente y el servicio que ella y sus empleados ofrecían a sus clientes. Lo que veía le fue gustando menos y menos, así que empezó a comprar y a administrar de otra manera. Con el tiempo, los patrones de antes, en sus propias palabras, "habían desaparecido, estaban arruinados"; sus cómodos métodos fueron remplazados por formas de operar más eficaces.[55]

Baechler se ha unido a Peters y a más y más gerentes y comentaristas para pedir a los miembros de las organizaciones que primero reconsideren la forma en que se relacionan con sus clientes y después conviertan estas reconsideraciones en parte regular de sus prácticas organizativas. Lo que están proponiendo es, ni más ni menos, una administración apasionada, aplicando la autocrítica.[56]

Baechler y Peters llaman nuestra atención a la posición tradicional de las relaciones con los clientes, en la cual los vendedores actúan como si tuvieran autoridad sobre los compradores. Existen innumerables signos de esta actitud. Si alguien le espeta en la cara "es política de la empresa", como lo hizo un vendedor a Baechler, se siente este peso del poder sobre uno. Si alguien le contesta a una petición extraña con un "si lo hiciéramos en su caso, lo tendríamos que hacer para todo el mundo (y no haríamos *eso*, ¿verdad?)", usted estará siendo testigo de la autoridad y las reglas usadas como fin en sí mismas. Como señalan Baechler y Peters, este tipo de respuestas son obstáculos que entorpecen transacciones benéficas para compradores y vendedores. La autoridad ejercida así interfiere con las transacciones promisorias.

Otro enfoque es que los gerentes y empleados se pregunten: "¿Qué pasaría si hiciéramos algo diferente tratándose de esta persona, de otra persona y de otra más?" De tal manera, los gerentes y los empleados pueden criticar sus propias reglas conforme avanzan. Es como si preguntaran: "¿Por qué operamos sujetándonos a estas reglas?" Sin duda, todas las organizaciones deben operar sujetas a reglas y procedimientos. Lo que Baechler y Peters proponen es que los gerentes y los empleados analicen cuidadosamente las consecuencias de las reglas que usan para tratar a los clientes. Si lo hacen en forma rutinaria, es probable que las costumbres que tenían también se vean "arruinadas".

Baechler dice que el nuevo tipo de asociación que han establecido ella y sus empleados con los clientes ha ido acompañado de una nueva distribución de poder legítimo y experto en toda la organización:

> ¿Qué cosas hace ahora mi negocio de manera diferente de lo que hacía antes de que tuviera la inspiración de Tom? Cualquier persona de nuestra empresa puede detener la producción si piensa que existe una falla. Cualquier empleado puede enviar una andadora por Fed Ex (a 87 dólares la unidad) si piensa que no hemos cumplido con nuestro compromiso de entrega puntual del pedido. Además de nuestra garantía eterna para los marcos y la garantía de un año para las ruedas, nuestro personal de servicios a clientes puede hacer lo que sea necesario, y gastar hasta 300 dólares por cliente, para enderezar las cosas para el cliente (seguimos la pista de los costos religiosamente, de tal manera que podamos seguir haciendo lo mismo que hacemos).[57]

Baechler y sus compañeros están compartiendo el poder en su tipo de "empresa inteligente" como describe James Brian Quinn a las organizaciones cuyo enfoque fundamental está en los "servicios". Quinn vincula las nuevas "empresas inteligentes" con la reconsideración de la autoridad y el poder:

> Todas requieren que se rompa con los conceptos tradicionales sobre las líneas de mando, las estructuras de una persona-un jefe, el centro como la fuerza que dirige, y los niveles bajos como meros instrumentos para presentar la sabiduría que viene de arriba.[58]

Tenga presente el tipo de servicio a clientes que usted recibe o brinda. Su vida puede quedar "arruinada", pero ¡para su propio provecho!

RESUMEN

1. **Señalar las diferencias entre autoridad y poder.**

   Tanto gerentes como empleados necesitan reglas para interactuar en la estructura de las organizaciones que diseñan los administradores. En el ejercicio moderno de la administración, el poder —y el poder traducido a autoridad formal— es el fundamento para estas reglas. Las estructuras de la

ADMINISTRACIÓN POR COMITÉS

CONCLUSIÓN

En Nordstrom, la estructura administrativa gira en torno a un equipo y no en torno a una persona que toma la decisión. De hecho, Nordstrom es dirigida por un comité de copresidentes, y el cargo de presidente es rotativo entre sus miembros.

—Constantemente desafían el modelo de lo que en el campo de la administración decimos que se debe hacer —dice Jeffrey Sonnenfeld, profesor de la Universidad de Emory que se especializa en estructura y sucesión administrativa—. Y, sin embargo, logran que funcione.[59]

Hasta hace un par de años, Nordstrom estaba dirigida por tres nietos del fundador: Bruce A., John N. y James F. Nordstrom. Después, estos tres y su primo John A. McMillan, se convirtieron en codirectores del consejo, y cuatro personas ajenas a la familia se convirtieron en copresidentes. Esta estructura despierta interrogantes.

—El tener codirectores ejecutivos debe ser algo entre difícil e imposible —dice Chuck Griffin, ex presidente de la cadena Sanger Harris y, en la actualidad, socio de Ginnie Johansen Designs de Dallas.[60]

Harry Bernard, editor de *Colton Bernard Newsletter,* que abarca la industria detallista, ha manifestado su escepticismo.

—Alguien tiene que ser responsable de las decisiones últimas —dice Bernard.[61]

> *"Constantemente desafían el modelo de lo que los del campo de la administración decmos que se debe hacer"*

No obstante, la gerencia de Nordstrom no es la única de la industria que ha adoptado esta forma de administrar. Los directivos de Dayton Hudson, Dillard y Macy's también están manejando sus negocios, cuando menos en parte, por medio de comités.

En Nordstrom, una fuerza del comité podría radicar en la diversidad de los copresidentes. Raymond A. Johnson, criado en una granja, inició su carrera en Nordstrom en el departamento de personal. Darrel J. Hume inició su carrera vendiendo camisas y corbatas, mientras estudiaba en la universidad. Galen Jefferson es esquiadora y fue ascendiendo desde el departamento de pedidos por correo de Nordstrom hasta el de modas femeninas. John J. Whitacre, ex estrella de futbol universitario, empezó a trabajar en el departamento de calzado de Nordstrom. Aunque este joven equipo (casi todos de cuarenta y tantos años) refleja cierta diversidad, todos hablan con una sola voz. Esto es imperativo, considerando la estructura administrativa que han elegido.

La estructura de la organización de Nordstrom, muy descentralizada, respalda este raro estilo para tomar decisiones. La tradición de Nordstrom de delegar facultades en los empleados para que tomen decisiones por cuenta propia reduce la cantidad de decisiones que quedan pendientes para el comité de copresidentes. —Lo bueno es que no existe un cuello de botella en la cima —dice Johnson.[62] Lo que esto significa para los asociados es que muchos de ellos ponen tanto empeño en su trabajo, como si la compañía fuera de su propiedad.

Los copresidentes del consejo de la familia respaldan al comité, según dice Hume: —Nos han dejado ver con toda claridad que no quieren ahogar nuestos esfuerzos. Dar cabida al espíritu emprendedor es el fundamento de nuestra cultura.[63]

organización no funcionan "por sí mismas". Más bien, las personas ejercen el poder para regir sus relaciones y lograr que se hagan las cosas en las organizaciones.

2. Explicar la relación que existe entre el ejercicio del poder y la historia de la cultura de los pueblos.

El poder es mucho más que un fenómeno organizacional. El ejercicio y el abuso del poder, ahora y siempre, son un aspecto importante de cualquier cultura. En Estados Unidos, las instituciones políticas centrales fueron diseñadas para evitar el abuso del poder del gobierno y siguen manejándose con base en ese principio.

3. Hacer una lista de las cinco fuentes de poder y explicarlas.

El poder se puede presentar de muchas maneras. Entre los tipos más comunes de poder están el poder de recompensa, el coercitivo, el legítimo, el experto y el referente. Al ejercer su poder, los gerentes pueden adoptar un enfoque de dominio-sumisión ante sus empleados o pueden usar un estilo más positivo, fundamentado en su interés por las metas del grupo y el aliento y apoyo a sus empleados. El poder para recompensar se basa en el hecho de que el influyente tiene capacidad para recompensar al influido por cumplir órdenes o alcanzar los requisitos del desempeño. El poder coercitivo se basa en la capacidad del influyente para castigar al influido por no cumplir con los requisitos. El poder legítimo existe cuando el influido reconoce que el influyente tiene derecho a ejercer su influencia. El poder experto se basa en la idea o percepción de que el influyente tiene alguna experiencia relevante o conocimientos especiales que el influido no tiene. El poder referente se basa en el deseo del influido de identificarse con el influyente o de imitarlo.

4. Explicar las dos posiciones básicas de la autoridad.

La autoridad formal es un tipo de poder, ejercido por ciertas personas dentro de una organización. La justificación que explica que una persona tenga este tipo de poder ha sido tema de muchos debates. Desde un punto de vista clásico, la autoridad formal es un derecho legítimo de los gerentes, que los empleados tienen la obligación de reconocer. Desde el punto de vista de la "aceptación", los empleados legitiman o no la autoridad formal.

5. Comparar y contrastar la autoridad lineal, de staff y funcional.

La autoridad se distribuye en las organizaciones como lineal, de staff y funcional. *Los puestos de línea* se pueden definir como aquellos que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. Los *puestos* staff ofrecen la asesoría y los servicios de expertos a los de línea. La autoridad *funcional* es un tipo de autoridad del staff que, en ciertos casos, se combina con la autoridad de línea.

6. Explicar las ventajas de la delegación, por qué los gerentes son reacios a delegar y a los lineamientos que pueden servirles para delegar con eficacia.

En las organizaciones, la autoridad se distribuye por medio de un proceso de decisiones gerenciales conocido como delegación, necesario para el funcionamiento eficiente de toda organización. La delegación deja libres a los gerentes para aceptar otras responsabilidades, ofrece a los empleados la oportunidad de crecer y puede derivar en decisiones de mejor calidad y más veloces.

La planificación de la delegación produce una descentralización relativa de la autoridad de los mandos superiores o una centralización relativa de dicha autoridad. La tendencia hacia la descentralización o la centralización depende de lo que ocurra en el ambiente de la organización, las preferencias de los gerentes en cuanto al control y la capacidad de las personas de la organización para hacer las cosas.

Los gerentes, para delegar con eficacia, deben decidir qué tareas pueden delegar y quién debe recibir la asignación de la tarea; delegar la tarea, proporcionar recursos e intervenir en caso necesario, así como proporcionar retroalimentación.

7. **Comparar los enfoques principales para el diseño de puestos y la parte que desempeña la autoridad en esos enfoques.**

La autoridad es una consideración que interviene en el diseño de puestos para todos los empleos en la estructura de la organización. En años recientes, la tendencia se ha dirigido a expander la autoridad de los empleados por medio de la extensión del trabajo y el enriquecimiento del trabajo. La idea es que al facultar a los trabajadores se aprovecha un gran recurso de la organización. Con los años, han surgido tres enfoques para el diseño de puestos: el enfoque mecanicista, el motivacional y el biológico.

8. **Explicar cómo, en ocasiones, la autoridad puede impedir la implantación de estrategias y los servicios a clientes.**

Las reglas son entendidos esenciales que usan las personas para actuar e interactuar en las organizaciones. Sin embargo, las reglas se pueden endurecer, obstaculizando el camino de los planes estratégicos y el servicio a clientes. Los nuevos enfoques que están surgiendo para la administración subrayan una mayor autocrítica por parte de los gerentes en cuanto a las reglas que hacen y siguen. Estos nuevos enfoques subrayan las consecuencias de seguir las reglas de la organización, en lugar de la cantidad, la amplitud y la familiaridad de las reglas.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuáles son las cinco bases del poder que describen French y Raven? Ofrezca un ejemplo de cómo ejerce un gerente cada uno de estos tipos de poder.
2. ¿Cuáles son los "dos rostros del poder" descritos por David McClelland?
3. ¿Cuáles son las dos posiciones básicas de la autoridad? En su opinión, ¿cómo piensa que cada una de las posiciones afectaría la actitud y la conducta de un gerente hacia los empleados?
4. ¿Qué es la "zona de indiferencia"?
5. ¿Cuál es la diferencia entre los puestos de línea y los puestos de staff?
6. ¿Qué significa *autoridad del equipo funcional*?
7. ¿Qué ventajas ofrece la delegación? Describa los lineamientos clave para una delegación efectiva.
8. ¿Cómo se relacionan la descentralización y la delegación?
9. ¿Qué factores influyen en el grado en que se descentralizará una organización?
10. ¿Qué propósito persiguen la extensión del trabajo y el enriquecimiento del trabajo?

TÉRMINOS CLAVE

Poder
Poder coercitivo
Poder experto
Autoridad
Autoridad staff
Delegación
Extensión del trabajo
Poder para recompensar
Poder legítimo
Poder referente
Autoridad lineal
Autoridad funcional
Diseño de puestos
Enriquecimiento del trabajo

C A S O D E E S T U D I O

BIRKENSTOCK APUNTA MUY ALTO[64]

Desde 1990, Margo Fraser, fundadora y directora general de Birkenstock Footwear Inc., ha contemplado el crecimiento registrado por su empresa, que ha sido explosivo. Los ingresos para 1992, del orden de 50 millones de dólares, aumentaron 50 por ciento en comparación con los de 1991, que subieron 40 por ciento en comparación con los de 1990. Aunque la locura por la conciencia de la salud que se registró en Estados Unidos en los años noventa, que ha producido una aceptación general de valores que antes pertenecían a la contracultura, explica parte del éxito inmenso de la empresa, no se puede pasar por alto que Birkenstock haya delegado facultades en los empleados.

La compañía, con sede en Novato, California, es importadora exclusiva de las sandalias "Birkenstock" de Alemania. Las Birkenstock son, de hecho, sandalias con aspecto de zuecos, con entresuela de corcho, para meter los pies. Estos zapatos, en ocasiones llamados "zapatos para pies perezosos", pues el usuario sólo tiene que meter el pie, sin atar ni abotonar nada, ahora se presenta en diversos modelos y colores. En Alemania, la familia Birkenstock había fabricado los gesundheitschuhe —zapatos ortopédicos— durante casi dos años, cuando Faser los "descubrió" a mediados de los años sesenta. Hoy, que la generación del baby-boom está cada vez más interesada en la comodidad, las sandalias no sólo son para los tipos Berkeley. Whoopi Goldberg y Madonna se cuentan entre las famosas que los usan.

Birkenstock manifiesta respeto por sus empleados. "Como ocupamos mucho tiempo de la vida de nuestros empleados, queremos apoyarlos algo más que satisfacer sólo sus necesidades mínimas, por ejemplo un seguro de gastos médicos mayores", dice Pischke. "Los empleados contribuyen con una parte importante de sí mismos a nuestra organización; nosotros debemos contribuir a su calidad de vida."[65]

Por consiguiente, los beneficios se han ampliado y ahora incluyen cursos para la tensión de los gerentes y un programa general de ayuda para los empleados, así como asesoría financiera.

Al mismo tiempo, la gerencia de la compañía no sólo involucra a los empleados, sino que los hace participar en forma activa. Les delega facultades. En enero de 1993, Birkenstock contrató a un capacitador profesional para que organizara a los empleados en equipos y les enseñara a aprovechar dichos equipos al máximo. Después, en marzo, los gerentes crearon un consejo asesor para la capacitación, con el propósito de detectar campos específicos que necesitaban mejoras. Ahora, los equipos trabajan dentro y entre muchos departamentos.

En Birkenstock, el concepto de delegar facultades no es nuevo. Ya en 1989, un gerente de mercadotecnia de la casa fomentó la creación de una "equipo de trabajo con eco", de 12 miembros, con representación de todos los departamentos. Esto ocurrió cuando el miembro de un departamento se dirigió al gerente con la idea de que Birkenstock podía lograr más en el campo de la conciencia ambiental. La compañía ya había abrazado una amplia gama de este tipo de prácticas. Empero, el equipo de trabajo hizo más. Se creó una biblioteca interna sobre asuntos ambientales. Se compiló una guía de recursos no tóxicos. Se editó un boletín sobre actividades internas relevantes. Además, se organizaron reuniones mensuales con los negocios cercanos para compartir ideas sobre productos y preocupaciones ambientales.

La administración de Birkenstock respalda estas actividades porque permiten a los empleados perseguir sus intereses y, al mismo tiempo, sirven a la compañía. El "equipo de trabajo con eco" permitió a Birkenstock recortar los costos por concepto de energía, al mismo tiempo que se reforzó la motivación y la lealtad. Hoy, Birkenstock es conocida por tener trabajadores muy productivos y baja rotación de personal.

—Reconocemos que las personas tienen la necesidad de contribuir y sienten entusiasmo por lo que hacen —dice Mary Jones, vicepresidente de Birkenstock—. En realidad, yo estoy aquí para ayudarles.[66]

Los valores personales de Fraser son el fundamento para delegar facultades a los empleados de Birkenstock.

—Está bien apuntar muy alto —dice—. El negocio sólo podrá crecer tanto como usted pueda hacerlo como persona. Uno debe crecer con él.[67]

PREGUNTAS DEL CASO

1. Explique los tipos de poder que, al parecer, tienen los empleados de Birkenstock.
2. ¿Qué podría limitar la forma en que los administradores de Birkenstock comparten el poder y la autoridad?
3. Con base en este caso, ¿qué tipo de estructuras organizativas podrían ser convenientes para Birkenstock?
4. Si usted tuviera que ampliar los trabajos de Birkenstock, ¿cómo quedarían los "nuevos" trabajos?

CASO PARA ANÁLISIS

"ESE TRABAJO NO ME CORRESPONDE": APRENDIENDO A DELEGAR EN CIN-MADE[68]

Cuando Robert Frey compró Cin-Made en 1984, la compañía estaba prácticamente arruinada. El fabricante de envases de papel, con sede en Cincinnati, Ohio, no había cambiado su línea de productos en 20 años. Los costos de mano de obra habían llegado a un máximo, mientras que las utilidades estaban cayendo más allá del piso. Una cuarta parte de los embarques de la empresa llegaban tarde y el ausentismo era alto. Los gerentes y los trabajadores no cesaban de tirarse a matar entre sí.

10 años después, Cin-Made está produciendo una nueva variedad de latas de compuestos muy diferentes y las utilidades, antes de impuestos, se han multiplicado más de cinco veces. Los trabajadores de Cin-Made son flexibles y están muy preocupados por el éxito de la empresa. La entrega oportuna de productos ha llegado al 98 por ciento y el ausentismo ha desaparecido prácticamente. Incluso existen planes para formar dos compañías derivadas, que serán propiedad de los empleados de Cin-Made y operadas por ellos. De hecho, en la conferencia "Future of the American Workforce", que tuviera lugar en julio de 1993, el presidente Clinton reconoció a Cin-Made como una de las empresas mejor administradas de Estados Unidos.

—¿Cómo logramos este asombroso cambio? —comenta meditabundo Frey—. Delegar facultades en los empleados es parte de la respuesta. El reparto de utilidades es la otra parte.[69]

A finales de la primavera de 1986, las relaciones entre la gerencia y los trabajadores habían tocado fondo. Los empleados de Cin-Made, que recientemente habían sufrido un recorte de salarios, iban a trabajar cada día, cumplían con las obligaciones requeridas de sus puestos particulares y volvían a su casa; nada más. Frey veía que su empresa estaba sufriendo.

—Para sobrevivir tenemos que dejar de ser adversarios respetables y empezar a ser socios dignos —según Frey.[70]

A tal efecto, Frey decidió convocar a una junta con el sindicato. Ofreció restaurar el salario de los trabajadores al nivel que tenía, para finales de año. Además, ofreció algo que nadie esperaba: una participación del 15 por ciento de las utilidades de Cin-Made, antes de impuestos.

—No quiero tener una compañía que tiene una relación de adversario con sus empleados —dijo Frey en la junta.[71]

Por consiguiente, propuso un nuevo arreglo que fomentaría una relación de colaboración entre empleados y gerentes.

—La participación de los empleados desempeñará un papel esencial en la administración.[72]

Los gerentes de la compañía se contaron entre los primeros que se opusieron a la nueva idea de Frey de involucrar a los empleados.

—Mis tres gerentes pensaban que se les pagaba para que fueran adversarios dignos de los sindicatos — recuerda Frey—. Para eso habían estudiado. Es lo que los hacía buenos gerentes. Es más, no estaban acostumbrados a participar en forma alguna y, ciertamente, no lo estaban en cuanto a la toma de decisiones.[73]

Los trabajadores también se oponían a la idea de extenderse más allá de los requisitos que se especificaban para sus trabajos.

—Los empleados querían salarios y prestaciones generosas, evidentemente, pero no querían asumir la responsabilidad de hacer nada más que sus propios trabajos y de la manera en que siempre los habían realizado —comenta Frey.[74]

Por consiguiente, los empleados se mostraban escépticos de los avances de Frey hacia la "participación de los empleados".

—Pensábamos que estaba tratando de destrozarnos y quitarnos de enmedio —explica Ocelia Williams, una de las muchas empleadas de Cin-Made que desconfiaba de los planes de Frey.[75]

Sin embargo, Frey no cejó y, con el tiempo, convenció al sindicato de que aceptara sus términos.

—No estaba dispuesto a aceptar una negativa —afirma—. Cuando hice mis dos importantes pronunciamientos estaba decidido a presionar y lograr que se convirtieran en realidad.[76]

Sin embargo, todavía estaban por delante el reto considerable de convencer a los empleados de que se hicieran cargo:

—Asistí a reuniones con la gente y, en lugar de decirles qué hacer, les hacía preguntas. Ellos presentaban cierta resistencia. "¿Cómo podríamos reducir el desperdicio en estas partidas?", les preguntaba, o "¿cómo distribuiremos el tiempo extra necesario para este pedido.

—Ese trabajo no me corresponde —respondían.

—Pero necesito su colaboración —les decía—. ¿Cómo podemos tener una administración participativa si ustedes se niegan a participar?

—No sé —contestaban—, porque ese tampoco es mi trabajo, es el suyo.[77]

Poco a poco, Frey fue avanzando. Los gerentes empezaron a compartir más información con los empleados. Frey pudo expander lentamente las responsabilidades que recaerían en los trabajadores. Los gerentes que no podían trabajar con los empleados abandonaron la empresa, y las relaciones con el sindicato empezaron a mejorar. La delegación de facultades empezó a darse. Para 1993, los empleados de Cin-Made estaban aceptando la responsabilidad de muchas tareas. Por ejemplo, Williams operaba una máquina para cortar latón en la fábrica de la compañía, ahora sigue manejando la misma máquina, pero también es responsable de pedir suministros por valor de unos 100,000 dólares.

Williams es apenas un ejemplo de la forma en que los roles y las obligaciones han sido redefinidos en Cin-Made. Joyce Bell, presidente del sindicato local, sigue manejando la prensa de perforación que siempre había manejado, pero ahora también es directora de seguridad corporativa de Cin-Made. El equipo de programación de la empresa, compuesto por un gerente y cinco trabajadores líderes de diversas áreas de la planta, tiene el encargo de establecer los horarios, designar los despidos y decidir cuándo se requiere ayuda temporal. El equipo de revisión de la contratación, compuesto por tres empleados, contratados por horas, y dos gerentes, es el responsable de entrevistar a los solicitantes y decidir a quién se contrata. Un comité de empleados realiza la planificación, a corto y largo plazo, de la mano de obra, los materiales, el equipo, las partidas de producción, el empaque y las entregas. Los empleados incluso se reúnen todos los días para establecer sus propios programas de producción.

—Damos facultades a los empleados para que tomen decisiones, no sólo para contar con insumos —comenta Frey—. Yo me limito a dirigir.[78]

Con el nuevo régimen administrativo de Frey, los secretos de la empresa prácticamente han desaparecido. Todos los empleados de Cin-Made, desde los recién entrados hasta los de la cima, toman parte en el manejo de la compañía. De hecho, Frey ha delegado tantas operaciones de la empresa en manos de los trabajadores que ahora se siente un tanto en la oscuridad.

—Sé muy poco de lo que está pasando de día en día —confiesa.[79]

En Cin-Made la delegación de facultades y de trabajo no son sólo palabras huecas, son la manera de hacer negocios, buenos negocios.

—Como trabajadores, tenemos muchísimas oportunidades —comenta Williams—. Si queremos asumir el mando, nos ofrecen la oportunidad.[80]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cómo fueron incorporados los principios de la delegación y la descentralización a las operaciones de Cin-Made?
2. ¿Cuáles son las fuentes y los usos del poder en Cin-Made?
3. ¿Cuáles son algunos de los obstáculos para la delegación de facultades y responsabilidades en Cin-Made?
4. ¿Qué lecciones sobre la administración en un mercado que cambia con rapidez se pueden aprender de la experiencia de Cin-Made?

CAPITULO 14

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Dar una explicación general del proceso de la ARH.
2. Enlistar y explicar los diversos métodos de reclutamiento.
3. Exponer algunas de las consideraciones jurídicas que comprenden las relaciones humanas.
4. Explicar la secuencia de los siete pasos para contratar.
5. Señalar las diferencias entre los programas de capacitación y los de desarrollo, así como presentar ejemplos de ambos.
6. Explicar algunos de los puntos importantes para tomar la decisión de conceder ascensos, transferir, degradar y despedir.
7. Explicar la interacción entre la ARH y la estrategia de la organización.

INTRODUCCIÓN

RELACIONES HUMANAS EN SONY[1]

Akio Morita, fundador de Sony Corporation, dice que el éxito de las compañías japonesas en general, y de Sony en particular, no tiene nada de mágico. El secreto radica, sencillamente, en el trato que éstas dan a sus empleados. En su biografía, *Hecho en Japón*, Morita dice:

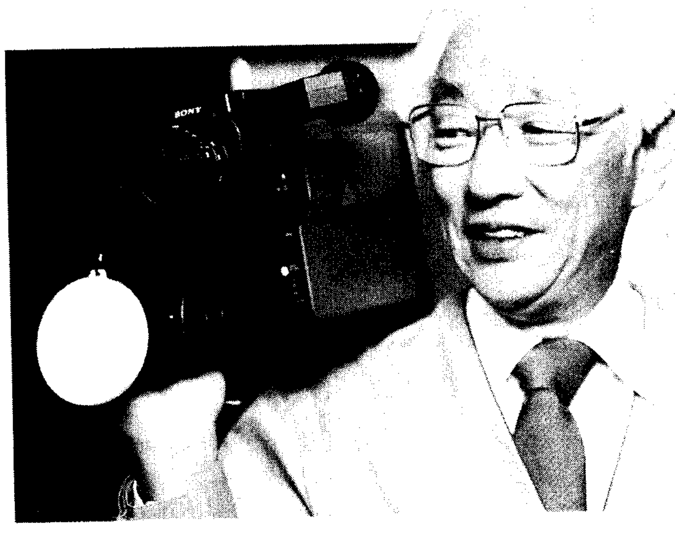
> La misión más importante del gerente japonés es establecer una relación saludable con sus empleados, crear un ambiente de familia en la empresa, la sensación de que los empleados y los gerentes comparten la misma suerte. Las empresas que tienen más éxito en Japón son las que desempeñan una administración con el propósito de crear la sensación de que todos los empleados, a los que los estadounidenses llaman trabajadores y gerentes, así como los accionistas, comparten la misma suerte.[2]

Cuando Morita era presidente del consejo de Sony, subrayaba, a los empleados nuevos, que cada empleado tenía que buscar la felicidad en su labor y decidir, personalmente, si debería pasar el resto de su vida trabajando en Sony.

En Sony existen pocas diferencias notorias entre los gerentes y los trabajadores. Aunque quienes escriben sobre administración, en ocasiones, pintan un cuadro demasiado rosado de las relaciones obrero-patronales en Japón, la filosofía administrativa de Sony es que los empleados deben recibir trato de compañeros y asistentes y no sólo de medio que permite obtener utilidades. Morita reconoce que los inversionistas son importantes, pero dice que sólo establecen una relación *temporal* con la empresa. Los empleados son *más* importantes porque son parte *permanente* de la empresa, al igual que la alta dirección.

El secreto de su éxito radica, simplemente, en el trato que las compañías dan a sus empleados.

Morita, a cambio de la lealtad que le mostraba a los empleados, esperaba que éstos le fueran leales. Sin embargo, los animaba no sólo a que hicieran su mejor esfuerzo en provecho de la compañía, sino también a que cuestionaran las opiniones de la gerencia. Es irónico que la importancia que Morita concedía a la lealtad tuviera su origen, en parte, en sus experiencias con gerentes y empleados de Estados Unidos. En su primera época, Sony contrató a muchos empleados en Estados Unidos, en un esfuerzo por seguir el ritmo de la notable demanda de sus productos. Morita se quedó boquiabierto ante el consejo franco de un colega estadounidense sobre un empleado problemático: "despídelo". Morita también se asombró cuando un empleado estadounidense entró a su oficina un día y le informó que renunciaba porque se iba a trabajar con un competidor que le había ofrecido duplicarle el sueldo.



AKIO MORITA. El fundador de Sony, dice que la clave del éxito radica en crear en los empleados la sensación de que todos comparten la misma suerte.

Bajo el mando de Morita, todo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de los empleados se fundamentaba en la premisa de que los empleados son la parte más valiosa de la compañía. Cabe señalar que las políticas de Morita —sobre todo la idea de tener asegurado el

empleo para toda la vida— no son tan normales en las compañías japonesas como los estadounidenses pudieron pensar en momento determinado. De hecho, un estudio realizado en fechas recientes por el gobierno japonés arrojó que sólo 29 por ciento de los trabajadores de entre 20 y 29 años proyectaba trabajar para el mismo patrón a lo largo de toda su carrera. Sin embargo, esto no significa que los gerentes estadounidenses no pueden aprender mucho de la filosofía de Morita.

De hecho, las ideas de Morita son la base de lo que Tom Peters, en sus escritos sobre administración, propone como un nuevo pacto, más realista, entre patrón y empleado: los empleados se comprometen a hacer su mejor esfuerzo para que la compañía alcance sus metas y, a cambio, la compañía les brinda la oportunidad de desarrollar y perfeccionar sus habilidades. Sobra decir que éstos están en libertad de abandonar la compañía y venderle sus habilidades a otro patrón, pero en un plano ideal, la oportunidad de seguir aprendiendo y de desempeñar un buen trabajo los mantendrá en la compañía y aumentará su lealtad y su productividad.

Esta filosofía ha sido heredada por muchos ejecutivos de Sony. Por ejemplo, Norio Ohga, el actual presidente y director general de Sony, ha demostrado que es amigo del compromiso de Morita con los empleados. Michael P. Schulhof, el director de la subsidiaria de Sony para el entretenimiento y, además, el ejecutivo no japonés de rango más alto de la empresa, recuerda con cariño cómo Morita y Ohga fueron nutriendo su desarrollo:

—Por lo que haya sido, hace 20 años, vieron algo en mi persona. Se tomaron el tiempo y el interés para enseñarme su filosofía. Invirtieron tiempo, asegurándose de que yo entendía por qué tomaban ciertas decisiones.[3] →

El éxito de Sony confirma la idea de Akio Morita de que los recursos más importantes de una organización son las personas que le entregan su trabajo, talento, creatividad e ímpetu. Así pues, cabe afirmar que, entre las tareas más importantes del gerente, se cuentan la selección, la capacitación y el desarrollo del personal que le puede servir mejor a la organización para alcanzar sus metas.

administración de recursos humanos (ARH): Función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización.

En este capítulo, se analizará la **administración de recursos humanos (ARH)**, es decir, la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización. Se empezará con una explicación de la posición tradicional de la administración de los recursos humanos, señalando cómo es que la ARH puede garantizar a la organización un suministro idóneo y constante de empleados capaces. A continuación, se verá que las presiones del ambiente imponen la coordinación de la ARH y la estrategia.

El proceso de la ARH: una posición tradicional

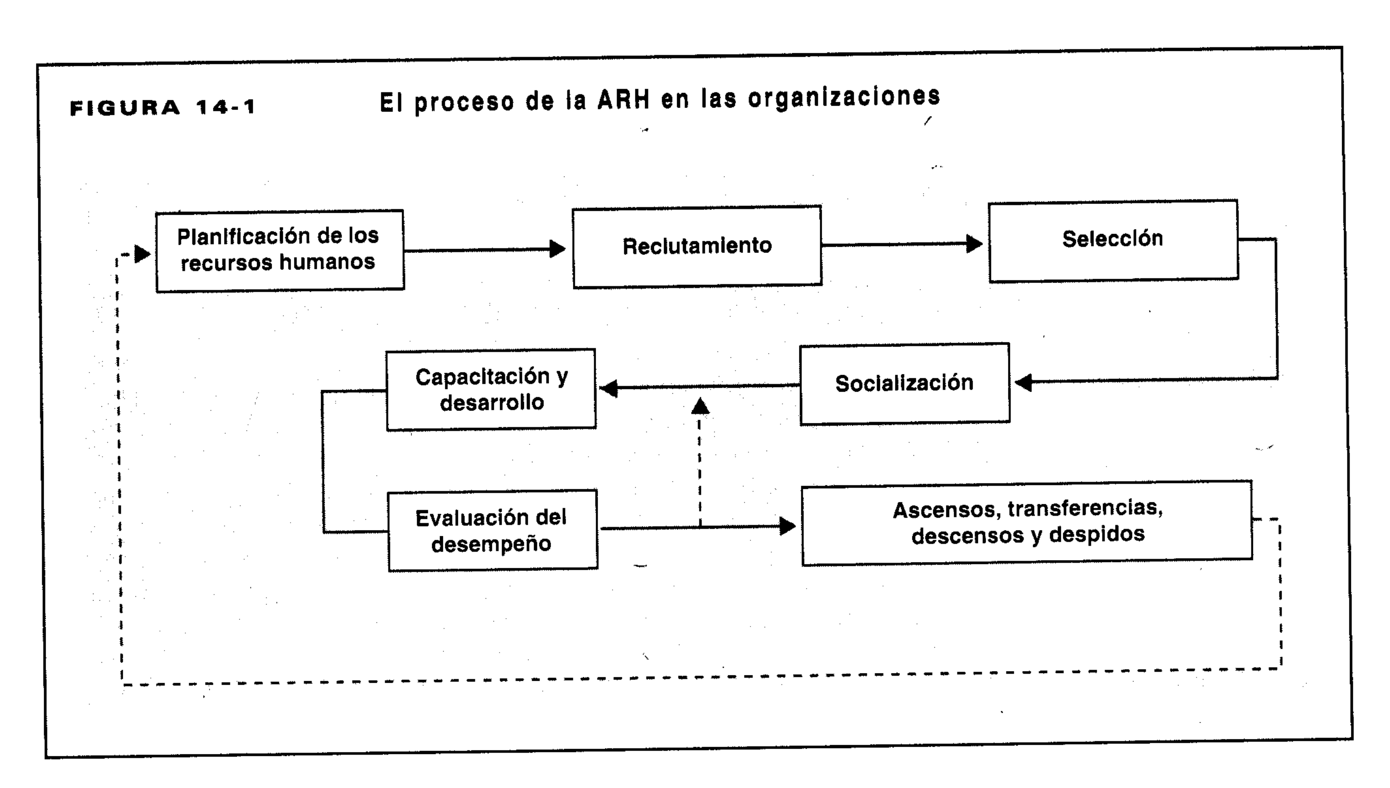
Cap. 13, p. 388

La ARH es una función de staff. Los gerentes de ARH asesoran a los gerentes de línea de toda la organización. Es más, de tiempo en tiempo, la compañía puede necesitar más o menos empleados y gerentes. El proceso de la ARH es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan. La función de la ARH adquiere una gran importancia ante la tendencia presente hacia la reducción del tamaño de las empresas.

El proceso de la ARH, que aparece en la figura 14-1, comprende siete actividades básicas:

1. *La planificación de los recursos humanos* sirve para garantizar que, en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de: (a) factores internos, como las necesidades

FIGURA 14-1 **El proceso de la ARH en las organizaciones**



actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes, y expansiones y reducciones departamentales, y (b) factores del entorno, como el mercado de trabajo. El empleo de computadoras para construir y mantener información acerca de todos los empleados ha hecho posible que las organizaciones sean mucho más eficientes en la planificación de los recursos humanos.

2. *El reclutamiento* se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de los recursos humanos. Por regla general, los candidatos se encuentran por medio de anuncios en periódicos y publicaciones especializadas, agencias de empleo, recomendación de amigos y visitas a universidades o centros de enseñanza superior.

3. *La selección* implica usar solicitudes, currícula, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencias, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentarán a los gerentes, los cuales, en última instancia, seleccionarán y contratarán al candidato.

4. *La socialización* (orientación) sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad. Los recién llegados son presentados a sus compañeros, enterados de sus responsabilidades e informados de la cultura de la organización, sus políticas y sus expectativas en cuanto a la conducta de los empleados.

5. *La capacitación y el desarrollo* buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización. La capacitación sirve para mejorar las habilidades del trabajo actual; los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos.

6. *La evaluación del desempeño* compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona. El desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas, como mayor capacitación, la degradación o el despido, mientras que el buen desempeño puede merecer una recompensa, como un aumento, un bono o un ascenso. Aunque el supervisor inmediato del empleado realiza la evaluación, el departamento de ARH es el encargado de trabajar con los directivos para establecer las políticas que guían la evaluación del desempeño.

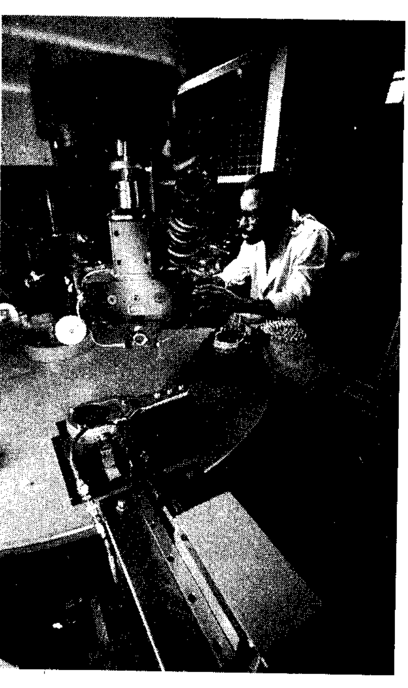
7. *Los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos* reflejan el valor del empleado para la organización. Las personas que tienen un buen desempeño

pueden ser objeto de ascensos o transferencias que les ayuden a desarrollar sus habilidades, mientras que las personas que no tienen un buen desempeño pueden ser objeto de un descenso, una transferencia a un puesto menos importante o, incluso, de un despido. Cualquiera de estas opciones, a su vez, afectará la planificación de los recursos humanos.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

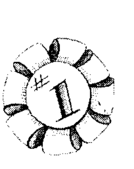
planificación de recursos humanos: Planes para el personal que necesitará una organización en el futuro, en los que se toman en cuenta las actividades internas y los factores del ambiente externo.

La necesidad de **planificar los recursos humanos** quizá no resulte del todo evidente. Sin embargo, una organización que no planifique sus recursos humanos podría encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales debidamente. Por ejemplo, una empresa manufacturera, tal vez, pretenda aumentar la productividad, usando equipo automatizado, pero si la empresa no empieza por contratar y capacitar a las personas que manejarán el equipo, *antes* de que éste sea instalado, el equipo podría permanecer ocioso durante semanas o incluso meses. De igual manera, una organización que sólo cuenta con hombres blancos, que no piensa sumar a mujeres ni a miembros de grupos minoritarios a su nómina, quizá tenga problemas para mantener buenos resultados y, probablemente, sea acusada con demandas de derechos civiles. En la actualidad, la planificación de los recursos humanos es una tarea muy desafiante, dado el ambiente cada vez más competitivo, la proyectada escasez de mano de obra, los cambios demográficos y la presión del gobierno por proteger a los empleados y al ambiente.[4]



SE NECESITAN EMPLEADOS CAPACITADOS. La introducción de equipo de tecnología avanzada, como la robótica, requiere la planificación de los recursos humanos. Incluso antes de que se instale dicho equipo, es preciso contratar y capacitar a las personas que lo manejarán.

El departamento de ARH puede tener muchas repercusiones en la organización, en diferentes sentidos, dependiendo de cuáles sean las metas hacia las que se dirige la compañía. Por ejemplo, Sun Microsystems de Mountain View, en California, se ha valido activamente de la planificación de recursos humanos para crear un equipo pluricultural de trabajadores. "Las empresas que hacen publicidad para obras de acción afirmativa, voluntaria, tradicionalmente venden boletos para banquetes de actos minoritarios", explica Deborah Yarborough, gerente del programa de diversidad de Sun. "Sin embargo, nosotros consideramos que esta política no es buena, porque el dinero se destina a cubrir el costo de los banquetes y no logra que las minorías ingresen a la población trabajadora."[5] En cambio, Sun ha creado grupos enfocados a un fin, compuestos por minorías, mujeres, homosexuales y minusválidos, a quienes se les aconseja que se coordinen con amigos y organizaciones externas de apoyo, y que asuman un papel activo, para propiciar que los solicitantes pluriculturales lleguen a los gerentes encargados de la contratación. Una de las muchas medidas que ha tomado Sun es que la empresa cambie, totalmente, la campaña publicitaria de la corporación, que ahora transmite el mensaje: "La diversidad en Sun no es un destino, sino un viaje".[6] Sin embargo, las actividades de Sun, en el mejor de los casos, son mínimas. "Ojalá informaran lo que están haciendo a mucha más gente —afirma Rigo Chacon, jefe de la oficina de Shouth Bay, del noticiario KGO Television News de San Francisco. Es como un secreto muy bien guardado. Pienso que si lograran mayor reconocimiento corporativo, sacarían mucho mayor provecho."[7]



En el Hospital Finley de Dubuque, en Iowa, la meta de un programa de recursos humanos era mejorar la calidad. El consejo de administración y la dirección, que reconocieron la relación existente entre los empleados de gran calidad y la atención de gran calidad, decidieron desarrollar un plan estratégico para los recursos humanos. En primer término, el comité de recursos humanos del consejo y el director de recursos humanos, produjeron una declaración de valores, llamada "Asociación para la calidad" y, después, plantearon seis elementos necesarios para garantizar que la calidad mejorara constantemente. Luego, prepararon y aplicaron el plan estratégico.[8]

En Texas Instruments, con sede en Dallas, Texas, la gerencia se empeñó en adaptar los políticas de recursos humanos a las necesidades de las unidades individuales de negocios, incluyendo a los gerentes de operaciones en el proceso del desarrollo y la implantación. De esta manera, superaron la actitud mental del "nosotros/ellos", percepción que los gerentes de operaciones tenían en el sentido de que las políticas de RH, de alguna manera, no eran una cuestión fundamental. Chuck Nielson, vicepresidente de recursos humanos explica: "En realidad, lo único que nos diferencia de la competencia es nuestro personal. El equipo, el edificio, son iguales. Lo que hace la diferencia son las personas. La administración eficaz de los RH se convierte en asunto de todos".[9]

PROCEDIMIENTOS PARA PLANIFICAR

La planificación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos: 1) *hacer planes para las necesidades del futuro*, decidiendo cuántas personas y con qué habilidades necesitará la organización, 2) *hacer planes para un equilibrio futuro*, comparando la cantidad de empleados necesarios con la cantidad de empleados presentes, que seguramente se quedará en la organización, lo que conduce a 3) *hacer planes para reclutar empleados o despedirlos* y 4) *hacer planes para formar a los empleados*, con objeto de garantizar que la organización tenga un suministro constante de personal experto y capaz.[10] Ésta es una parte importante de la planificación porque, como se verá más adelante, el reclutamiento interno tiene varias ventajas.

Los gerentes de un programa de recursos humanos, para hacerlo efectivamente, deben tomar en cuenta dos factores centrales. El primero son los recursos humanos que necesita la organización. Por ejemplo, una estrategia para el crecimiento interno significa que será necesario contratar a más empleados. Por otra parte, las adquisiciones y las fusiones, con toda probabilidad, significan que la organización tendrá que disponerse a despedir a empleados, pues las fusiones suelen resultar en puestos que se duplican o sobreponen, los cuales se pueden desempeñar mejor con menor cantidad de empleados.

El segundo factor que se debe tomar en cuenta es el ambiente económico del futuro. Una economía floreciente puede alentar la expansión, con lo que se incrementaría la demanda de empleados. Sin embargo, la misma economía floreciente produciría poco desempleo, dificultando y encareciendo la posibilidad de atraer a empleados calificados. Las organizaciones que se quieran expandir en el extranjero tendrán problemas similares.

Hoy, son cada vez más las empresas que están pasando por una reducción de tamaño, reestructurándose o que se encuentran sujetas a reingeniería. Los gerentes de muchas empresas, ante la idea de tener que despedir a sus empleados, han tomado medidas extraordinarias para ayudar a sus ex empleados a encontrar otros trabajos. AT&T publicó en los periódicos anuncios, para otros negocios, sobre cuáles eran los empleados que le sobraban, así como sus habilidades.

RECLUTAMIENTO

reclutamiento: Desarrollar un grupo de candidatos a empleo de acuerdo con el plan de recursos humanos.

El propósito del **reclutamiento** es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan.[11] Sony está siempre buscando los talentos más destacados en ingeniería, en general, y también busca a personas que puedan ocupar puestos específicos en la organización.

DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS Y LOS PUESTOS

Antes de reclutar a los empleados, los reclutadores deben tener una idea clara de las actividades y las obligaciones del puesto que está desocupado. Por consiguiente, el análisis de los trabajos es uno de los primeros pasos del proceso de reclutamiento. Una vez analizado un trabajo específico, la definición, por escrito, de su ubicación y su contenido se incluyen en el organigrama. Dicha definición se conoce como la **descripción del trabajo** o **descripción del puesto**. Cada uno de los cuadros del organigrama está ligado a una descripción que enumera el nombre del puesto, así como sus labores y obligaciones. Por ejemplo, la descripción de un puesto podría ser: gerente de ventas, trabajo consistente en contratar, capacitar y supervisar al cuerpo de vendedores, así como administrar el departamento de ventas, responsable del desempeño del departamento y de reportarlo al gerente de división".

descripción de los trabajos: Descripción escrita de un trabajo no administrativo que cubre el nombramiento, las obligaciones y las responsabilidades e, incluso, el lugar que ocupa en el organigrama.

descripción de los puestos: Descripción escrita de un puesto administrativo que incluye el nombramiento, las obligaciones y las responsabilidades, así como el lugar que ocupa en el organigrama.

Cuando se ha definido la descripción del puesto, se preparan las especificaciones de contratación para el mismo. Las **especificaciones para la contratación** definen el grado de estudios, los años de experiencia y los conocimientos que debe tener la persona para ocupar el puesto. Las especificaciones para la contratación del gerente de ventas podrían ser: "Se requiere licenciatura en administración, cinco años de experiencia en ventas y dos en supervisión, debe ser persona enérgica y motivada, con gran habilidad para relaciones interpersonales".

especificaciones para la contratación: Descripción escrita de la escolaridad, la experiencia y las habilidades que se necesitan para realizar un trabajo, u ocupar un puesto, debidamente.

FUENTES PARA EL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento se da dentro del *mercado de trabajo*, es decir, entre el conjunto de personas disponibles que tiene la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen. El mercado de trabajo cambia con el tiempo, debido a los factores del entorno. Conforme Sony se fue haciendo una empresa más global, tuvo que aprender a reclutar en muchos mercados de trabajo.

Las fuentes para el reclutamiento dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y, también, del carácter de los puestos que se ofrecen. La capacidad de la empresa para reclutar empleados, con frecuencia, depende de la fama de la organización, del atractivo



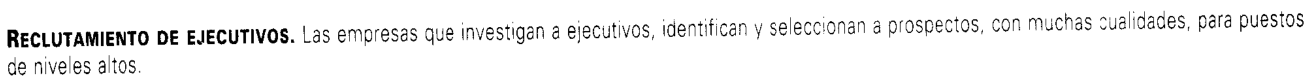
EL RECLUTAMIENTO POR PARTE DE HOMÓLOGOS RINDE FRUTOS. Federal Express suele usar a reclutadores homólogos para el proceso de contratación. Cuando las personas que realizan una tarea de hecho toman parte en el reclutamiento de empleados nuevos, las dos partes se benefician y hay menos sorpresas cuando las personas desempeñan su trabajo.

de su ubicación y del atractivo del puesto específico que se ofrece. Si las personas con las capacidades requeridas no están disponibles dentro de la organización ni en la población trabajadora local, quizá deban ser reclutadas a cierta distancia o en organizaciones de la competencia.

Federal Express tiene 25 centros de reclutamiento en Estados Unidos, en los que se selecciona a los candidatos. Con frecuencia, se usa un *compañero reclutador*; es decir, alguien que tiene experiencia práctica en el tipo de trabajo para el que se recluta a aspirantes. Este sistema tiene dos ventajas: el recluta ve, directamente, al tipo de persona que se requiere para el puesto y, al mismo tiempo, el reclutador puede ofrecer una imagen realista, basada en su experiencia, de lo que significa el puesto.

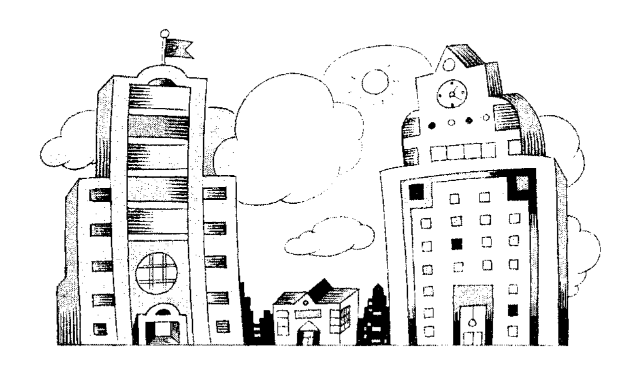
Cuando Mercury Communications, empresa del ramo de telecomunicaciones, tuvo que reclutar a mil asistentes para el servicio a clientes, para sus nuevas oficinas en Wythenshawe, cerca de Manchester, Inglaterra, montó centros de evaluación donde se pedía a los candidatos que participaran en tareas y ejercicios de simulación. "Quizás al limitarnos a una entrevista de 40 minutos, conseguíamos personal con muchísima más rapidez —comenta Lynne Eccleston, gerente de operaciones y personal de Mercury en Wythenshawe. Pero eso no nos demostraba si las personas desempeñarían bien su trabajo, ni si cumplirían con los requisitos que necesitamos."[12] La meta es encontrar personas que tengan la conducta integral necesaria y no sólo las calificaciones requeridas. "Nuestro personal requiere capacidad práctica para escuchar, sensibilidad ante los clientes y capacidad para manejar un ambiente lleno de presiones."[13]

RECLUTAMIENTO EXTERNO DE GERENTES Y PROFESIONALES. Las compañías grandes recurren a diversas fuentes externas para reclutar al personal que ocupará los puestos de diferentes niveles administrativos. En el caso de muchas compañías grandes, las universidades y los centros de enseñanza superior son una fuente importante para gerentes nuevos o a nivel de ingreso. Sin embargo, reclutar en


RECLUTAMIENTO DE EJECUTIVOS. Las empresas que investigan a ejecutivos, identifican y seleccionan a prospectos, con muchas cualidades, para puestos de niveles altos.



universidades tiene sus desventajas: el proceso de reclutamiento puede resultar muy caro, además, no es raro que los egresados contratados abandonen la organización después de dos o tres años. Cuando reclutan para puestos en la gerencia media y los mandos altos, muchas compañías grandes recurren a estrategias de contratación que son, incluso, más caras y competitivas. Cuando no hay mucha oferta de capacidades de alta calidad, el reclutamiento de gerentes medios suele requerir los servicios de agencias de colocación o la contratación de costosos anuncios en periódicos y publicaciones nacionales. Además, cuando el reclutamiento es para puestos de niveles más altos, muchos gerentes de empresas se dirigen a compañías que buscan ejecutivos. Por regla general, estas empresas encuentran a tres o cuatro prospectos, que han sido analizados cuidadosamente, y no sólo tienen grandes cualidades, sino que pueden ser convencidos de abandonar sus puestos presentes si se les hace la oferta correcta. Hace poco, Louis Gerstner fue reclutado de RJR para que se hiciera cargo de IBM y George Fisher fue reclutado de Motorola para que asumiera el mando de Eastman Kodak. Estos movimientos en los niveles altos son cada vez más frecuentes, pues las empresas buscan otras perspectivas para enfrentar el reto del compromiso dinámico que se explicó, antes, en la parte 2.



CONSIGA AL PERSONAL INDICADO A LA PRIMERA

Las empresas pequeñas, como Gordon Bailey and Associates, Inc., una agencia de publicidad y mercadotecnia, con sede en Atlanta, han encontrado que los métodos tradicionales para reclutar no son adecuados debido a que la población de trabajadores está disminuyendo y la competencia está aumentando.

—De repente, tuvimos que liquidar a varias de las personas que acabábamos de contratar para el área de servicios a nuestras cuentas —recuerda Jeri Christopher, vicepresidente de recursos humanos—. No era positivo para nuestra credibilidad ante los clientes... Además, nuestros costos de capacitación se habían disparado. Daba la impresión de que siempre estábamos inventando la rueda.[14]

La dificultad de los recursos humanos era la fuente de los problemas de la compañía, así que los gerentes analizaron sus procedimientos.

—No habíamos estado contratando debidamente —admite Gordon Bailey, presidente de la empresa—. En las empresas pequeñas, en ocasiones, es preciso que el caballo de las "necesidades" vaya adelante del caballo del "buen juicio". Estábamos contratando al personal con demasiada rapidez y, simplemente, no estaba funcionando.[15]

Por consiguiente, Bailey adoptó otra posición para contratar, una que reconocía que el proceso es inherentemente largo.

—Se requiere obtener toda la información posible —aconseja Ed Ryan, presidente de MPR Consulting, una empresa del ramo de los recursos humanos, con sede en Chicago—. Entreviste a las personas, invítelas a cenar o a comer. Invite a su cónyuge a comer y compruebe las referencias, no hay atajos.[16]

Gordon Baily, tras reconocer lo anterior, puso en práctica un exitoso programa de contratación.

—Es un programa sólido —afirma Christopher—, pero no se puede acortar el camino. En las etapas iniciales, teníamos la necesidad urgente de llenar un par de puestos, así que ignoramos las señales de advertencia, nos dejamos guiar sólo por el instinto y cometimos dos graves errores de contratación... Terminamos despidiendo a esos dos empleados. Después de eso, empezamos a creer firmemente en

este sistema y ahora lo aplicamos siempre. Hoy, no tenemos rotación de personal, literalmente. Ya no cometemos errores al decidir a quién se contrata.[17] ◆

RECLUTAMIENTO INTERNO. Muchas empresas siguen aplicando la política de reclutar o ascender a su propio personal, salvo en circunstancias muy excepcionales. Esta política tiene tres ventajas fundamentales. En primer término, las personas reclutadas internamente ya conocen la organización y a sus miembros, y este conocimiento aumenta las posibilidades de que triunfen. En segundo, la política de ascender a personas del interior fomenta la lealtad y lleva a los miembros de la organización a hacer un esfuerzo mayor. Por último, suele ser menos caro reclutar o ascender a personas de la propia organización que contratarlas en otras organizaciones. Sin embargo, el reclutamiento interno también tiene sus desventajas. Queda claro que limita la existencia de talentos disponibles. Además, disminuye las posibilidades de que puntos de vista frescos entren a la organización y puede fomentar la complacencia de los empleados, que presuponen que la antigüedad garantiza los ascensos.

CONSIDERACIONES JURÍDICAS

A principios de los sesenta, la expansión de los movimientos feministas y en pro de los derechos civiles llamaron la atención de Estados Unidos sobre el impacto discriminatorio de las prácticas existentes en el campo de los recursos humanos. La Ley para la Igualdad en la Remuneración, de 1963, y la Ley de los Derechos Civiles, de 1964, fueron algunos de los primeros intentos por rectificar la situación. Más adelante, los tribunales, así como la mayor parte de las legislaturas de los estados, ampliaron estos esfuerzos y realizaron diversas enmiendas y decretos del ejecutivo. Las implicaciones que tienen dichas leyes para las políticas y prácticas de los recursos humanos siguen evolucionando y aclarándose por medio de decisiones de los tribunales e interpretaciones administrativas. Aunque los ingresos medios anuales de las mujeres que trabajan han aumentado considerablemente en los últimos 25 años, la diferencia entre salarios a mujeres y a hombres varía mucho de una ocupación a otra. Es más, aunque el número de mujeres en algunas ocupaciones y puestos altos, mejor remunerados, se ha incrementado muchísimo, la proporción de mujeres en esas ocupaciones sigue siendo baja (véase la tabla 14-1). "Por ejemplo —señala Janet L. Norwood, comisionada de estadísticas laborales de Estados Unidos—, la cantidad de abogadas se multiplicó por más de cinco en los pasados 10 años, pero aún hay menos de 100,000 en la profesión jurídica y sólo constituyen un 15 por ciento del total."[18]

LAS LEYES. La legislación básica está en el párrafo VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 (enmendada en 1972 para establecer la Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Empleo [CIOE] para aplicar las disposiciones del párrafo VII), que prohíbe la discriminación en el empleo por causas de raza, sexo, edad, religión, color u origen nacional. Estos requisitos para un trato no discriminatorio se conocen como requisitos de *igualdad de oportunidades para el empleo* (IOE) y se aplican a casi todas las organizaciones, públicas y privadas. Aunque la legislación original no se aplicaba a personas que trabajaran fuera de las fronteras de Estados Unidos, la Ley de los Derechos Civiles de 1991 amplió su protección a los ciudadanos estadounidenses que son empleados, en otro país, por compañías propiedad de estadounidenses o controladas por ellos.[19] Los decretos ejecutivos 11246 y 11375 de 1965 y 1968 (y las enmiendas de 1977) requieren, además, que las empresas que realicen negocios con el gobierno federal hagan su mejor esfuerzo por reclutar, contratar y ascender a mujeres y miembros de grupos minoritarios. Estos esfuerzos extraordinarios definen lo "afirmativo" de la *acción afirmativa* (AA).[20] La tabla 14-2 contiene un resumen de las diferencias entre la igualdad de oportunidades para el empleo y la acción afirmativa.

TABLA 14-1 **La brecha de los sueldos entre sexos**

	MUJERES COMO PORCENTAJE DEL TOTAL DE TRABAJADORES		PROPORCIÓN DE INGRESOS DE MUJERES A HOMBRES	
	1979	1988	1979	1988
Contadores y auditores	34%	45%	0.60	0.79
Programadores de computación	28	40	0.80	0.81
Analistas de sistemas de cómputo	20	30	0.79	0.82
Abogados	10	15	0.55	0.63
Gerentes y administradores	22	29	0.51	0.67
Venta de servicios empresariales	28	34	0.58	0.79
Profesores, a nivel primaria	61	82	0.82	0.96

Nota: Las cifras se refieren a los trabajadores de tiempo completo en las ocupaciones seleccionadas.
Fuente: Oficina del censo.

En Tenneco Inc., la acción afirmativa representa mucho más que un mandato jurídico; es algo que se está convirtiendo en realidad. La empresa ha introducido una serie de iniciativas que pretenden fomentar el progreso de mujeres y minorías. A principios de los ochenta, la organización reconoció que era muy importante ascender a mujeres y minorías para que formaran parte de su proceso de revisión funcional y revisión de recursos ejecutivos. A finales de los ochenta, se formaron el Consejo Asesor Pluricultural y el Consejo Asesor Femenino. Además, Tenneco ha ligado los bonos de incentivos para ejecutivos con los resultados de la acción afirmativa y ha preparado un Programa de Apoyo Laboral/Familiar con el propósito de ayudar a los empleados a equilibrar su vida laboral y familiar.[21]



Las mujeres también están abriendo brecha en J. C. Penney. A finales de los ochenta, William R. Howell, presidente del consejo y DG de Penney, se dirigió a Gale Duff-Bloom, entonces gerente de relaciones para inversiones, y le pidió que adoptara un papel activo que sirviera para que las mujeres lograran atravesar el techo de cristal y llegaran a puestos en niveles directivos. Duff-Bloom, por tanto, constituyó y presidió un Equipo Asesor Femenino. Su meta era crear un ambiente más sensible a las necesidades de las empleadas del sexo femenino. "Por primera vez —recuerda Duff-Bloom—, gerentes y empleados discutieron temas que se consideraban tabú."[22] Duff-Bloom fue nombrada vicepresidenta ejecutiva y directora de administración de J. C. Penney en abril de 1993. "La diversidad no es un juego de cifras en Penney Company —afirma Duff-Bloom. Estamos erigiendo una compañía que se fundamenta en los talentos disponibles."[23]

La Ley para la Igualdad de Remuneración, introducida por primera vez en 1946, prohíbe la discriminación, mediante la cual los patrones remuneran a los hombres con cantidades superiores a las de las mujeres, por realizar trabajos que

TABLA 14-2 **Diferencias entre la ausencia de discriminación por la igualdad de oportunidades para el empleo (IOE) y la acción afirmativa**

	IOE	ACCIÓN AFIRMATIVA
¿Quién se ve afectado?	Casi todo el mundo está cubierto por la ley	Jurídicamente sólo se aplica a ciertas organizaciones
¿Qué se requiere?	Neutralidad para el empleo	Plan sistemático
¿Cuáles son las sanciones?	Se pueden iniciar cargos jurídicos Posible acción de tribunales	Retiro de contratos o fondos en caso de incumplimiento
¿Cuáles son algunos ejemplos de cumplimiento?	No prohibir el empleo de personas del sexo femenino, de minorías o discapacitados Seleccionar, ascender y remunerar a las personas exclusivamente con base en calificaciones auténticamente relacionadas con el trabajo	Reclutar y contratar, en forma activa, a mujeres, veteranos, miembros de minorías o discapacitados. Pruebas de validación; analizar con rigor las prácticas de la compañía para seleccionar, ascender y conceder prestaciones para eliminar las calificaciones, no relacionadas con el trabajo, que discriminan a las personas cubiertas

Fuente: The Management of Affirmative Action de Francine S. Hall y Maryann H. Albrecht. Derechos 1979 de Scott, Foresman and Company. Reproducido con autorización.

requieren, básicamente, las mismas capacidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones laborales. Por tanto, la Ley para la Igualdad de Remuneración requiere una *remuneración igual*; es decir, *igual sueldo para trabajos iguales*.

valor equiparable: Principio que dice que los trabajos que requieren habilidades y conocimientos equiparables merecen igual compensación, incluso si la naturaleza de la actividad laboral es diferente.

Hay un enfoque más reciente para lograr la equidad en la remuneración que se conoce con el nombre de **valor equiparable**. El valor equiparable es un principio que indica que los trabajos diferentes, los cuales requieren capacidad y conocimientos *comparables*, merecen una retribución comparable. La idea surgió al observar que las mujeres solían estar segregadas en ciertas ocupaciones, por ejemplo, la enfermería y la docencia, que reciben sueldos inferiores a los de algunos campos dominados por los hombres, a pesar de que los estudios y las responsabilidades requeridos son similares. De hecho, algunos campos dominados por las mujeres requieren más estudios que algunos empleos masculinos, con mejor sueldo. Las estadísticas arrojan, una y otra vez, que, por cada dólar que ganan los hombres, las mujeres ganan menos de 70 centavos. Gran parte de esta diferencia es atribuible a la segregación de las ocupaciones. Si se toman en cuenta la capacidad y los conocimientos que, en realidad, se requieren para los trabajos, el principio del valor comparable pretende invalidar los patrones de discriminación salarial y de empleo que, con frecuencia, han establecido los lineamientos de los salarios o influido en ellos.[24]

El derecho al empleo, tratándose de personas que tienen 40 años o más, está protegido por la Ley para la Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad de 1967 (y enmiendas de 1986). La Ley para la Rehabilitación Vocacional de 1973 (y enmiendas de 1974) extendió su protección a las personas con discapacidades físicas y mentales, siempre y cuando estuvieran calificadas para realizar su tra-



EXPANSIÓN DE LAS OPORTUNIDADES. La Ley para los Americanos con Incapacidades requiere que las compañías hagan ajustes para satisfacer las necesidades de los trabajadores minusválidos. Con frecuencia, sólo se requieren cambios muy sencillos. Esta ley de 1990 promete cambios profundos en los centros de trabajo de Estados Unidos.

bajo, con sólo una adaptación razonable por parte de los empleadores. La Ley de Readaptación de los Veteranos, de 1974, requiere que las personas que realizan negocios con el gobierno federal amplíen sus programas de acción afirmativa a los veteranos de la guerra de Vietnam y, en general, a los veteranos incapacitados.

Los derechos de los discapacitados quedaron incluso más protegidos en 1990, cuando el Congreso aprobó la Ley para los Americanos con Incapacidades (ADA).[25] Esta ley, objeto de apasionadas disputas, promete cambios profundos en los centros de trabajo de Estados Unidos, los cuales, ahora, deben adaptarse para dar cabida a trabajadores con alguna discapacidad mental o física, así como a aquellos con enfermedades crónicas.

La aprobación de la ADA llevó a empresas como Gret Atlantic & Pacific Tea Co. (A&P), con sede en Montvale, Nueva Jersey, a aplicar algunos cambios. "Desde siempre, la política de A&P ha sido, y sigue siendo, proporcionar un ambiente seguro para los clientes que compran y un ambiente laboral seguro para sus empleados —afirma Carl J. Frey, director de seguridad de la empresa—. Partimos de lo que estabamos haciendo y lo mejoramos para cumplir con la ley."[26] Los cambios en A&P, por ejemplo, la introducción de un programa de selección de las personas que solicitaban trabajos que requieren levantar cargas pesadas, han derivado en un ahorro de costos, además de los beneficios para clientes y empleados. Frey afirma que "la recompensa ha sido muy alta".[27] Por ejemplo, la cantidad de lesiones, sobre todo, las relacionadas con la espalda, ha disminuido notablemente, dando por resultado un ahorro significativo de costos.

En el Hotel Embassy Suites de SeaTac Airport, cerca de Seattle, los gerentes comprendieron que, con frecuencia, se requería algo más que seguir la ley al pie de la letra. "Es posible tener un acceso comparable al del Taj Mahal y un gerente que pueda enumerar todos los aspectos de la ley, pero si el personal no se siente cómodo ante las personas discapacitadas —señala Cheryl Duke, coautora del programa Abrir Puertas, de Woodford, con sede en Virginia, mismo que Embassy aplica en toda su cadena— no servirá de nada."[28] Embassy empleó el programa a fin de prepararse para la VI Reunión Anual de la Sociedad de Estudios sobre Incapacidades, que congregó en el hotel a unos 125 huéspedes discapacitados, durante casi toda una semana. Según Sandy Blondino, directora de ventas de Embassy, el programa Abrir Puertas fue fundamental para mejorar la capacidad del personal en el servicio a los huéspedes como es debido.

La Carta de los Derechos de los Discapacitados es importante porque los estadounidenses discapacitados no quedaban amparados por la Ley de los Derechos Civiles de 1964, la cual prohíbe la discriminación con base en raza, sexo, religión y origen nacional. Ahora, los discapacitados pueden gozar de la misma protección.

El primer derecho de la Carta de Derechos de los Discapacitados se refiere al derecho al empleo. Los empleadores tienen prohibido discriminar a toda persona que solicite empleo y que pueda cumplir con las responsabilidades "esenciales" del puesto; los empleadores tienen la obligación de hacer "adaptaciones razonables", siempre y cuando no requieran esfuerzos "desmedidos". Esta disposición entró en vigor en 1992 para los patrones con 25 empleados o más y en 1994 para los patrones con 15 empleados o más.

Muchos esperan que la ley abra los ojos de los empleadores ante la realidad de que los trabajadores discapacitados pueden realizar muchas tareas, mediante el uso de computadoras personales y "tecnología adaptada"; instrumentos como programas de software para reconocer la voz, tablillas Braille y tubos respiratorios "para soplar y aspirar", que permiten que los cuadriplégicos usen una computadora. Con este equipo, los trabajadores discapacitados pueden realizar tareas especiales como dibujos, ventas por teléfono, investigaciones, contabilidad y procesamiento de palabras.

Los patrones que quieren alguna prueba de que estos arreglos pueden funcionar no tienen que buscar más allá de la Oficina de Seguridad Social para

Apelaciones y Adjudicaciones, donde los encargados de los procesadores de palabras capturan las decisiones que redactan los jueces de esta oficina administrativa. Los encargados de los procesadores de palabras componen el equipo más productivo de esa organización nacional y su trabajo satisface las normas de calidad más altas de la oficina, aun cuando seis de cada nueve de ellos son ciegos. Para hacer su trabajo, se valen de computadoras personales modificadas especialmente para ellos, así como de programas que reconocen la voz y de tablillas Braille. El costo por trabajador es de unos 8,000 dólares, en comparación con los 3,000 dólares que se requieren para la instalación de un procesador de palabras normal. Por otra parte, IBM y otros grandes fabricantes de computadoras llevan casi 10 años capacitando a discapacitados como programadores de cómputo.

Cap. 7, p. 211

El párrafo VII prohíbe el hostigamiento sexual —es decir, ofrecimientos o peticiones sexuales no requeridas, así como la creación de un ambiente de hostigamiento sexual a causa de chistes y comentarios sexuales— respecto a las decisiones para contratar, conceder ascensos o el entorno laboral.[29] La enmienda de 1978 del título VII, la Ley de Discriminación por Embarazo, prohíbe despedir a una mujer exclusivamente en razón de su embarazo y protege la seguridad de empleo durante los permisos por maternidad.[30] La legislación de diversos estados amplía estos derechos a empleados de empresas muy pequeñas o a grupos específicos que no se mencionan en las leyes federales, por ejemplo, homosexuales y personas ex convictas.[31] Los ejemplos que se acaban de presentar se refieren a las leyes de Estados Unidos y cabe señalar que las reglas pueden variar de un país a otro. Así, empresas como Sony deben prestar gran atención a las reglas jurídicas de los países donde trabajan.

IMPLICACIONES PARA LOS GERENTES. En el proceso de reclutamiento, el departamento de recursos humanos suele tener la responsabilidad básica de asegurarse del cumplimiento de aquellas leyes y decisiones jurídicas, en cuanto a la discriminación, que sean posteriores a las mencionadas. Hay dos tipos de discriminación que preocupan a los administradores. La *discriminación para el acceso*, que se refiere a las consideraciones y prácticas para la contratación (por ejemplo, diferentes pruebas para calificar, sueldos iniciales más bajos) que se basan en el hecho de que el candidato pertenece a un subgrupo de población concreto y que no guardan relación alguna con la actuación en el puesto, presente o futura. La *discriminación en el trato*, que se refiere a las prácticas que no guardan relación con la actuación laboral y que brindan a los miembros de subgrupos un trato diferente al de otras personas, cuando han pasado a formar parte de la población trabajadora (por ejemplo, asignación de trabajos menos favorables, ritmo más lento para los ascensos).[32]



DISCRIMINACIÓN POR SIDA EN EL CENTRO DE TRABAJO.
En *Philadelphia*, película de 1993, Tom Hanks hizo el papel de un abogado con SIDA que demanda a sus patrones por discriminación y por haber preparado un ardid para despedirlo.

Sin embargo, en última instancia, el departamento de recursos humanos debe informar y enseñar a los gerentes cuáles son las implicaciones del cumplimiento de la ley para sus respectivos departamentos. El nombre del puesto puede ser incluso sexista y, de hecho, reflejar una discriminación. Por ejemplo, ya no se usan nombramientos como los de supervisor o vendedor. Muchas empresas los han remplazado por *encargado/a de supervisión o ventas*, respectivamente. Los gerentes no gozan de total libertad para reclutar, contratar, capacitar y ascender al personal de su organización. Toda persona u organización que no cumpla con la ley puede ser acusada ante la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, la que lo investigará, y podría demandarla o llevarla a juicio.

Los gerentes, con el propósito de encontrar ayuda práctica para la interpretación y el cumplimiento de las leyes para la igualdad de oportunidades en el empleo, pueden consultar los Lineamientos Uniformes para los Procedimientos de Selección de Empleados, impresa en 1978. Según estos lineamientos, están prohibidas las prácticas o políticas en las organizaciones que afecten en forma negativa la oportunidad de empleo de cualquier grupo por cuestión de raza, sexo

o etnia, a no ser que la restricción sea un requisito del empleo que se pueda justificar. En consecuencia, los tribunales han declarado que los requisitos de estatura y peso son ilícitos cuando han negado el empleo a mujeres o personas de origen hispano o asiático y se ha demostrado que ello no tenía relación con el trabajo. Existen casos de requisitos discriminatorios que se justifican para la contratación, por lo cual están permitidos; por ejemplo, la contratación exclusiva de hombres que actuarán en papeles masculinos, en producciones teatrales. Estos se conocen como *auténticas calificaciones ocupacionales.* Sin embargo, la raza y el color jamás han sido considerados criterios aceptables para dicha autenticidad.

En años recientes, se ha presentado un sinfín de cuestiones sociales que afectan, cada vez con mayor frecuencia, el reclutamiento y la administración. Por ejemplo, una sentencia dictada por el Tribunal Superior en 1987 establecía que la Ley para la Rehabilitación Vocacional de 1973 ampara también a los trabajadores con enfermedades contagiosas, regla con muchas implicaciones dada la preocupación que existe en el presente por el SIDA.[33] Otro tema importante y muy controvertido es el de la intimidad. La aplicación de exámenes para detectar el consumo de drogas, los exámenes del SIDA, la vigilancia por computadora o, incluso, las pruebas genéticas por parte de muchas empresas las cuales han despertado el temor de los trabajadores y otras personas, en el sentido de que los empleadores se están metiendo demasiado en la vida personal de los empleados.

Los exámenes para el consumo de drogas han sido particularmente controvertidos. El consumo de drogas cuesta a la industria estadounidense alrededor de 50 mil millones de dólares al año, debido a la rotación y el ausentismo de los empleados, así como muchísimos dólares más porque su trabajo es menos confiable y productivo.[34] Se han perdido muchas vidas en accidentes causados por empleados bajo la influencia del alcohol, de las drogas o de los dos. Esta situación ha llevado a que algunas empresas insistan en aplicar exámenes fortuitos a los empleados para detectar el consumo de drogas.



Estos exámenes obligatorios plantean el dilema de los derechos civiles de los empleados. Algunos expertos opinan que, salvo en el caso de un puñado de ocupaciones, por ejemplo los conductores de trenes y los pilotos, a los trabajadores estadounidenses no les serán aplicados exámenes al azar. No obstante, en la actualidad, cada vez son más las empresas —IBM, American Airlines, DuPont, GE y Kodak entre otras— que están aplicando estos exámenes a todas las personas que solicitan empleo.[35]

Algunas empresas han atacado los problemas de las drogas y el alcohol, que son una realidad en todos los niveles de la organización, de forma que brindan más apoyo a los empleados. Los programas de ayuda a los empleados proporcionan confidencialidad, referencias adecuadas y otro tipo de apoyos a aquellos cuyos resultados laborales se ven afectados por su dependencia de alguna droga.[36]

SELECCIÓN

selección: Proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no.

El proceso de **selección** ideal implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas. En la realidad, el proceso de selección se suele inclinar más hacia alguno de los lados. Cuando el mercado de trabajo está muy constreñido, puede haber varios candidatos que soliciten un mismo puesto y los gerentes de la organización aplicarán una serie de recursos para identificar al candidato más conveniente. Por otra parte, cuando los trabajadores calificados escasean o cuando el candidato es un ejecutivo o un profesional con grandes calificaciones, cortejado por varias organizaciones, los gerentes de la organización tendrán que adornar la oferta y tomar su decisión sin tardanza alguna.

PASOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

La secuencia normal de contratación consta de un procedimiento de siete pasos que se describe en la tabla 14-3.[37] Sin embargo, en la práctica, el proceso real de selección varía de acuerdo con la organización y con los niveles de la misma. Por ejemplo, la entrevista para seleccionar a empleados de los estratos bajos puede ser bastante mecánica y, en cambio, quizá se haga hincapié en la entrevista previa para la selección o en algunas pruebas. Aunque las pruebas escritas diseñadas para definir los intereses, las aptitudes y la inteligencia de un candidato fueron, durante mucho tiempo, un elemento básico para la selección de empleados, su uso ha ido disminuyendo en los últimos 25 años. Se ha visto que el diseño de muchas pruebas es discriminatorio, así como sus resultados, y cuando se han sometido a revisión judicial, no ha sido fácil establecer su relación con el trabajo.

TABLA 14-3 **Pasos del proceso de selección**

PROCEDIMIENTOS	PROPÓSITOS	ACCIONES Y TENDENCIAS
1. Formulación de la solicitud de empleo	Indica el puesto que quiere el solicitante; proporciona información para las entrevistas.	Solicita sólo la información que pronostica éxito en el trabajo.*
2. Entrevista previa de selección	Proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante.	Formula preguntas sobre la experiencia, las expectativas salariales, la disposición para reubicarse, etcétera.
3. Pruebas	Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo.	Puede comprender pruebas de programas de software, análisis escrito y capacidad médica y física.
4. Investigación de antecedentes	Constata la veracidad del currículum o la solicitud del solicitante.	Llama a los supervisores anteriores del solicitante (con autorización) y confirma la información proporcionada por el solicitante.
5. Entrevista profunda de selección	Averigua más del solicitante como persona.	Realizada por el gerente con el que se reportará el solicitante.
6. Examen médico	Asegura el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud del solicitante; protege a la empresa contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los empleados.	Con frecuencia realizado por el médico de la empresa.
7. Oferta de empleo	Ocupa un trabajo o puesto vacantes.	Ofrece un sueldo y un paquete de prestaciones.

* Véase, por ejemplo, Robert Hershey, "The Application Form", *Personnel* 48, Núm. 1 (enero-febrero de 1971); 38 e Irwin L. Goldstein, "The Application Blank: How Honest Are the Responses?", *Journal of Applied Psychology 55*, Núm. 5 (octubre de 1971); 491; David Tuler, "What's New in Employment Testing?", *The New York Times*, 25 de febrero de 1985, p. F17; Kirk Johnson, "Why References Aren't Available on Request?", *The New York Times*, 9 de junio de 1985, pp. F8-F9.

Fuente: Wendell L. French, *The Personnel Management Process*, 6a. ed. Derechos 1987 de Houghton Mifflin Co. Adaptado con autorización

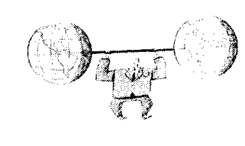
Para seleccionar a los gerentes de niveles medios o altos, tal vez se realicen muchas entrevistas y se hagan pocas o ninguna prueba formal. En lugar de llenar una solicitud, el candidato quizá presente su currículum. En ocasiones, éste no llenará la solicitud formal mientras no haya aceptado el puesto ofrecido. Algunas organizaciones omiten el examen médico (paso 6 de la tabla 14-3), tratándose de gerentes contratados para estos niveles.

En el caso de muchos puestos, sobre todo administrativos, la entrevista a fondo representa un factor medular para que la gerencia decida si ofrece el empleo y para que la persona decida si acepta o rechaza la oferta. Las entrevistas más efectivas —las que anticipan mejor la actuación posterior de los solicitantes—, por regla general, son planificadas con sumo cuidado. Lo ideal es que se hagan las mismas preguntas a todos los candidatos para el mismo puesto.[38] Sin embargo, casi todas las entrevistas suelen estar mucho menos estructuradas y deliberadas.

La confiabilidad de la entrevista se puede ver afectada si el entrevistador y el entrevistado tienen diferentes objetivos. El posible empleador quiere vender a la organización como lugar ideal para trabajar y, por consiguiente, puede exagerar sus ventajas; el posible empleado quiere ser contratado y, por consiguiente, puede exagerar sus cualidades. Algunos gerentes han tratado de contrarrestar este problema efectuando una **entrevista previa, realista, para el empleo (ERP)**, mediante la cual los candidatos quedan expuestos a los aspectos atractivos del empleo, así como a los desagradables, y usan entrevistas estructuradas, dirigidas a obtener un cuadro más exacto del desempeño laboral probable de cada uno de los entrevistados.[39]

previsión realista para el trabajo:
Información sobre un trabajo proporcionada por la organización a los solicitantes y empleados nuevos que presenta tanto los aspectos positivos del trabajo, como los negativos.

Los gerentes de British Broadcasting Corp. (BBC) han desarrollado una estrategia nueva para evaluar los trabajos. Cuando se introdujo el programa, un asesor independiente realizaba el análisis de los trabajos, mediante entrevistas estructuradas, con objeto de determinar lo que implicaba cada uno de ellos. Ahora, cuando se abre una plaza, se publican anuncios para que la gente pida información. Cuando alguien pide información, la BBC contesta con información detallada sobre el puesto y una guía de autoselección. Ahora, se hace hincapié en proporcionar información al solicitante. Antes, el solicitante, que no contaba con mucha más información que la ofrecida en el anuncio, se limitaba a llenar formas, mismas que eran usadas para seleccionar a los solicitantes que pasarían por la entrevista. Ahora, la autoselección no sólo ha reducido la lista de candidatos ideales, sino que las mismas entrevistas son más detalladas que antes y, con frecuencia, incluyen una visita al centro de trabajo, un ejercicio de grupo, una prueba de expresión escrita y una entrevista por parte de un grupo de entrevistadores.[40]



SELECCIÓN DE GERENTES

Las organizaciones tienen diversos motivos para contratar a gerentes con experiencia. Un puesto recién creado podría requerir a un gerente con experiencia, que no existe en la organización; la organización tal vez no cuente con la persona capaz de ocupar un puesto; un puesto clave podría quedar vacante antes de que haya habido tiempo de preparar a un sustituto; o se podría buscar a un experto, de una organización competidora, con objeto de mejorar la posición competitiva de la propia organización.

El gerente experimentado, que es candidato para su selección, suele pasar por varias entrevistas antes de ser contratado. Sus entrevistadores, casi siempre, son gerentes de los niveles altos, que tratan de evaluar lo idoneidad del candidato y su desempeño pasado. Los entrevistadores tratan de determinar la medida en la que el candidato encaja dentro de su concepción de cómo debe ser un buen gerente y en cuán compatibles son la personalidad del candidato, su expe-

riencia pasada, sus valores personales y su estilo de trabajar con la organización, así como su cultura.

Los gerentes sin experiencia, o los que están siendo entrenados, ya que tienen potencial administrativo, suelen ingresar a la organización cuando salen de la universidad. Su desempeño en los puestos de ingreso influye, notablemente, en la gama de oportunidades administrativas que estarán a su alcance.

La mayor parte de las evaluaciones de posibles gerentes que acaban de salir de la universidad empieza por un repaso de sus calificaciones escolares. Otros aspectos de sus antecedentes escolares pueden ofrecer ciertos datos sobre capacidades no académicas, por ejemplo, su habilidad para relacionarse con otros, sus cualidades para el liderazgo y su capacidad para asumir responsabilidad.[41] Por último, al igual que en el caso de los gerentes con experiencia, los posibles administradores pueden ser sujetos a arduas entrevistas, a fin de determinar si cuentan con los elementos que los entrevistadores consideran un estilo personal adecuado para un gerente.

ORIENTACIÓN O SOCIALIZACIÓN

orientación: Programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse tranquilamente a la organización; también llamado socialización.

La **orientación** o **socialización** están diseñadas para ofrecer a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar, en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización. Por regla general, la socialización abarca tres tipos de información: 1) información general sobre la rutina laboral diaria; 2) un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización, y 3) una presentación detallada (quizás un folleto) de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización.

Muchos estudios han demostrado que los empleados se sienten nerviosos cuando ingresan a una organización. Les preocupan los resultados que obtendrán en su trabajo; se sienten en desventaja en comparación con empleados con mayor experiencia, y les preocupa cómo se llevarán con sus compañeros de trabajo. Los buenos programas de socialización disminuyen el nerviosismo de los empleados nuevos, pues les proporcionan información sobre el ambiente laboral

ENTREVISTA A GERENTES. Muchas empresas envían reclutadores a universidades de todo el país con objeto de entrevistar a profesionales jóvenes que ocuparán puestos a nivel de ingreso. En este nivel, las calificaciones escolares y otros aspectos del expediente escolar forman parte de la evaluación.

y sobre los supervisores, asimismo, se les presenta a sus compañeros de trabajo y se les alienta a que hagan preguntas.[42]

Las primeras experiencias laborales —cuando las expectativas del empleado nuevo y las de la organización se fusionan o chocan—, al parecer, desempeñan un papel medular para la carrera de la persona dentro de la organización. Si las expectativas no son compatibles, habrá insatisfacción; las tasas de rotación casi siempre son más altas, tratándose de empleados nuevos de la organización.[43] Un aspecto importante de la satisfacción laboral —en el caso de todos los trabajadores— es la seguridad de que los empleados pueden trabajar para provecho de la compañía, sin descuidar sus obligaciones personales. En este sentido, una de las preocupaciones más apremiantes es la atención que se debe dar a los hijos.

Pocos padres pueden realizar su mejor esfuerzo en el trabajo si están preocupados por sus hijos. Empero, éste es el problema de millones de padres que trabajan y que no pueden encontrar atención adecuada a su alcance. Más del 50 por ciento de las madres con infantes e hijos pequeños trabaja fuera de su casa, además el porcentaje de hogares con dos personas haciendo carrera sigue aumentando. Es más, los profesionales jóvenes suelen vivir lejos de abuelos que les podrían ayudar y que, de cualquier manera, también suelen estar trabajando.[44] Por tanto, la necesidad de guarderías diurnas, confiables y asequibles, es un aspecto importante de los centros de trabajo.

La oferta de las guarderías diurnas no ha seguido el ritmo de la demanda, además cada vez hay menos mujeres (históricamente, la fuente de trabajadoras para los servicios de esta industria) dispuestas a cuidar a los niños en su casa. En algunas zonas, la escasez es tan grave que las buenas guarderías diurnas tienen listas de espera hasta de dos años. Por otra parte, si encontrar quien cuide a los pequeños durante la jornada laboral normal resulta difícil, encontrar ayuda para el turno nocturno es casi imposible. Empresas pequeñas, como Bright Horizons, han triunfado ofreciendo los servicios de guardería diurna que necesitan las corporaciones.



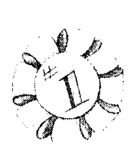
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

programa de capacitación: Proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño laboral presente.

programa de desarrollo: Proceso diseñado para desarrollar las habilidades necesarias para actividades laborales futuras.

Los **programas de capacitación** tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo *presente*, mientras los **programas de desarrollo** pretenden desarrollar capacidades para empleos *futuros*. Tanto los gerentes como las personas que no administran pueden obtener beneficios de los programas de capacitación y de los de desarrollo, pero es probable que la mezcla de las experiencias varíe. Es mucho más probable que las personas que no son administradoras reciban capacitación para las habilidades técnicas que requieren sus trabajos presentes, mientras que los gerentes, con frecuencia, reciben ayuda para desarrollar las habilidades que se requerirán para trabajos futuros; en particular habilidades conceptuales y relaciones humanas.

En 1992, Granite Rock recibió el Premio Malcolm Baldrige a la Calidad Nacional, en la categoría de pequeña empresa. Según Val Verutti, director de apoyo a la calidad de Granite Rock, la empresa invirtió un promedio de 1,697 dólares —un promedio de 37 horas— en cada empleado para su capacitación y formación durante ese año. Esta tendencia hacia la capacitación y el desarrollo se presentó justo después de un programa introducido a finales de los años ochenta. El Plan de Desarrollo Profesional Personal (PFPP) que alentó a los empleados a establecer metas personales, para su capacitación y desarrollo, todos los años. Primero los supervisores se reúnen con sus empleados para discutir sus metas y, después, se requiere que los supervisores informen a otros supervisores cuáles son las expectativas de sus empleados, con objeto de reducir al mínimo la posibilidad de que los supervisores





OFRECER GUARDERÍAS INFANTILES. La necesidad de guarderías diurnas, confiables y asequibles, es un aspecto importante del centro de trabajo contemporáneo. Algunas compañías han encontrado que ofrecer los servicios de guarderías diurnas en la empresa rinde frutos en cuanto a la productividad y moral de los empleados.

"entierren" a los empleados, en su propio beneficio o para negarles ascensos. Los resultados han sido positivos. "Nuestros ingresos por empleado están 30 por ciento por arriba del promedio de la industria —comenta Verutti—. Nuestra participación en el mercado ha aumentado más que nunca y nuestra rotación de empleados ha disminuido muchísimo. La gente ya no abandona la empresa, además podemos conseguir a la persona que queramos para ocupar un puesto, sobre todo a personas de la compañía."[45]

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y, como es probable que estén muy motivados, se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo puesto. Por otra parte, capacitar a empleados con experiencia puede ser bastante problemático. No siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de estos empleados y, cuando se puede hacer, la persona involucrada se podría molestar si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo.

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización o subunidad:

1. *Evaluar el desempeño.* El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
2. *Analizar los requisitos del trabajo.* Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.
3. *Analizar la organización.* Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Por ejemplo, los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieran capacitación adicional.
4. *Las encuestas de los empleados.* Se pide a los gerentes y a los no gerentes que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

Cuando se ha identificado las necesidades de capacitación de la organización, el gerente de recursos humanos debe iniciar las actividades de capacitación correspondientes. Los gerentes tienen a su disposición una serie de posiciones para la capacitación. Las más comunes son los métodos para *capacitar-sobre-la marcha*, incluso la *rotación de empleos*, en la cual los empleados, durante cierto plazo, trabajan en una serie de empleos, aprendiendo con ello una gama amplia de habilidades; los *internados*, en los que la capacitación laboral se combina con la instrucción correspondiente en aulas; y los *aprendizajes*, en los que el empleado es capacitado bajo la guía de un compañero que cuenta con muchas habilidades. Sony usa una serie de estos enfoques como para satisfacer la capacitación que necesitan sus empleados.

La *capacitación fuera del trabajo* ocurre fuera del centro de trabajo, pero pretende simular las condiciones laborales reales. Este tipo de capacitación comprende la *capacitación de vestíbulo*, en la cual los empleados se capacitan con el equipo verdadero, en un marco laboral realista, pero en una habitación que no es en la que trabajarán. El propósito es evitar las presiones del trabajo verdadero, que podrían entorpecer el proceso de aprendizaje. En la *capacitación de experiencias conductuales*, se realizan actividades como ejercicios de simulación, juegos de negocios y se simulan casos que giran en torno a problemas, de tal manera que el educando puede aprender la conducta conveniente para el trabajo, por medio de la *actuación de roles*. La capacitación fuera del trabajo se puede dar en el *aula*, con seminarios, conferencias y películas, o puede involucrar la **instrucción por medio de computadoras (IMC)**, la cual puede reducir el tiempo que se necesita para la capacitación y brindar más ayuda a los educandos en lo particular.[46]

instrucción por medio de computadora (IMC): Técnica de capacitación en la que se usan las computadoras para recortar el tiempo necesario para la capacitación a manos de instructores y para proporcionar ayuda adicional a educandos particulares.

PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DE GERENTES

El desarrollo de gerentes tiene por objeto mejorar la efectividad general de los gerentes en sus puestos presentes y prepararlos para asumir más responsabilidad cuando son ascendidos. Los programas para el desarrollo de gerentes se han generalizado más en años recientes debido a que los gerentes, cada vez, exigen demandas más complejas y a que capacitar a los gerentes sólo por medio de la experiencia representa un proceso que requiere mucho tiempo y no es confiable. La inversión que se necesita de las compañías para el desarrollo de gerentes es bastante grande. Por ejemplo, IBM ha requerido, desde hace muchos años, que todos los gerentes nuevos cumplan con un mínimo de 40 horas de capacitación administrativa en recursos humanos.[47]

Después de esta capacitación inicial, se siguen exigiendo cantidades similares de participación. Sin embargo, algunas compañías no dependen de aplicaciones costosas para una capacitación formal. Por ejemplo, los gerentes de Exxon prefieren alimentar los talentos nuevos proporcionándoles experiencia práctica en el trabajo. Así, los ejecutivos de todos los niveles son enviados a puestos clave, en todo el mundo, con el objeto de que puedan ampliar su perspectiva y afinar su juicio.

MÉTODOS EN EL TRABAJO. Los métodos en el trabajo suelen ser los preferidos, tratándose de programas para el desarrollo de gerentes. Es mucho más probable que esta preparación, a diferencia de la preparación fuera del trabajo, se adapte al individuo, tenga relación con el trabajo y se ubique en un lugar cómodo.

Existen cuatro métodos formales básicos para el desarrollo en el trabajo.

1. *La preparación* —la capacitación de un empleado por parte de su supervisor inmediato— es, con gran diferencia, la técnica más efectiva para desarrollar gerentes. Por desgracia, muchos gerentes no quieren o no pueden preparar a quienes supervisan. Para que la preparación en el trabajo tenga sentido, el desarrollo debe estar templado con bastante vigilancia ya que los empleados no se pueden formar, a no ser que se les permita resolver los problemas a su manera.



EN MOVIMIENTO. Una clave para ascender, en el caso de muchos gerentes jóvenes de muchas empresas, consiste en aceptar el traslado a otras ubicaciones. Las compañías nutren a los gerentes con talento cambiándolos de una asignación a otra, lo que les proporciona una amplia gama de experiencias.

Con frecuencia, los gerentes se sienten obligados a decir a los empleados, con exactitud, qué deben hacer, negando con ello la eficacia de la preparación. Además, algunos administradores se sienten amenazados cuando se les pide que preparen a un empleado, por temor a estar creando a un rival. De hecho, el gerente tiene mucho que ganar con preparar a otro, pues con frecuencia, un gerente no será ascendido mientras no exista un sucesor disponible que pueda ocupar su lugar. Muchas empresas incluso han cambiado los nombramientos de los gerentes por nombramientos de preparadores. En AT&T, Jere Stead es "preparador en jefe" de la División Global de Soluciones de Información.

Muchas empresas se empeñan en capacitar a sus gerentes en el refinado arte de la preparación. Los administradores conscientes, con frecuencia, llevan un "expediente de la formación" de cada uno de sus empleados, en el que indican la capacitación que está recibiendo, las habilidades que adquiere y los resultados que está obteniendo. Quizá incluya también un registro de *incidentes críticos* —situaciones en las que un empleado manifiesta una conducta deseable o indeseable. Al discutir estos incidentes con el empleado, los gerentes pueden reforzar los hábitos aceptables ("En realidad manejaste muy bien la queja del cliente"), señalar con sutileza los hábitos malos ("¿No piensa que debería ser más firme con el proveedor?") e identificar los renglones en los que el empleado necesita más desarrollo.

2. *La rotación de empleos* implica cambiar a los gerentes de un puesto a otro, para que puedan ampliar sus experiencias y familiarizarse con los diversos aspectos de las operaciones de la empresa.

3. Los puestos de *entrenamiento* son el tercer método para desarrollar gerentes. Los educandos ocupan puestos en el staff administrativo desde el momento de su ingreso, bajo la vigilancia de un gerente, muchas veces con el nombramiento de "asistente de". Estas asignaciones brindan a los educandos la oportunidad de trabajar con gerentes sobresalientes, pues de lo contrario tendrían poco contacto con ellos, permitiéndoles además seguir su modelo.

4. Por último, *las actividades laborales planificadas* implican asignar a los educandos labores importantes, con objeto de desarrollar su experiencia y capacidad. Tal vez se pida al educando que dirija un equipo de trabajo o que participe en la reunión importante de algún comité. Estas experiencias le ayudan a conocer la forma en que operan las organizaciones y también mejora sus habilidades para las relaciones humanas.



CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS CON EXPERIENCIA. Incluso los empleados con experiencia se pueden beneficiar con la capacitación, pero determinar la capacitación que se necesita no siempre es tarea fácil.

LOS MÉTODOS FUERA DEL TRABAJO. Las técnicas para el desarrollo, fuera del trabajo, sacan a las personas de las tensiones y las exigencias constantes del centro de trabajo, permitiéndoles concentrarse plenamente en la experiencia del aprendizaje. Además, les ofrecen la posibilidad de conocer a personas de otros departamentos u organizaciones. Por consiguiente, los empleados quedan expuestos a ideas y experiencias nuevas, muy útiles, al mismo tiempo que establecen contactos que también pueden ser útiles. Los métodos más comunes de desarrollo fuera del trabajo son la instrucción en aulas, impartida por la empresa y los programas para el desarrollo de gerentes, dirigidos por universidades y organizaciones como la Asociación Americana de Administración.

Casi todo programa para el desarrollo de gerentes incluye alguna forma de *instrucción en aulas*, en la cual especialistas de la organización, o ajenos, enseñan a los educandos un tema específico. La instrucción académica, muchas veces, se complementa con casos de estudio, actuación de roles y juegos de negocios o simulaciones. Por ejemplo, tal vez se pida a los gerentes que actúen los dos papeles en una disputa obrero-patronal simulada.

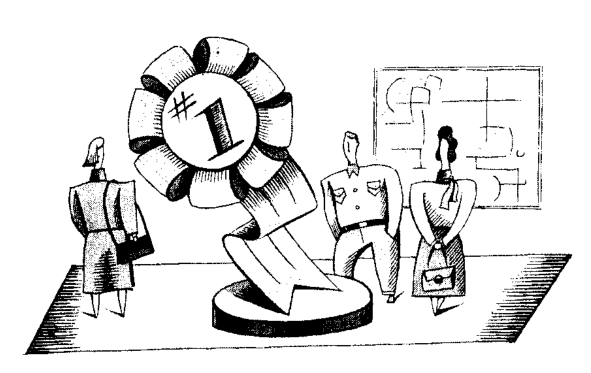
Algunas organizaciones envían a ciertos empleados seleccionados a *programas para el desarrollo de gerentes, dirigidos por universidades*. Muchas universidades importantes cuentan con estos programas y su duración varía de una semana a tres meses o más. Algunas universidades también tienen programas de estudio, que duran todo un año, para gerentes de niveles medios. Por regla general, estos gerentes han sido señalados para su ascenso. Sus organizaciones los envían a programas universitarios con objeto de que amplíen sus perspectivas y se preparen para ascender a la gerencia general (en lugar de funcional). Los programas universitarios suelen combinar la instrucción en aulas con casos de estudio, actuación de roles y simulaciones.

Las corporaciones grandes, cada vez con mayor frecuencia, están asumiendo muchas de las funciones de las universidades con relación a la preparación avanzada, fuera del trabajo, de los empleados. Muchas corporaciones y asociaciones industriales ofrecen grados académicos, acreditados y avanzados. Xerox, RCA, Arthur Anderson, GE y Holiday Inn han adquirido instalaciones educativas que se parecen mucho a las de las universidades.[48]

La organización Disney tiene un sólido programa de capacitación para diversos niveles. Miles de profesionales asisten a los seminarios de administración de Walt Disney Productions para aprender a capacitar y motivar a los empleados.[49] Además, la materia de orientación de los empleados, "Tradiciones I", presenta los elementos de la cultura de Disney, que todos los empleados, administrativos y por horas, deben abrazar. Esta materia enseña el lenguaje de Disney, ciertos aspectos —seguridad, cortesía, espectáculo y eficiencia—, así como sus componentes: pasado, presente y futuro. La orientación en cuanto a políticas y procedimientos se da en un programa que ofrece la división, en la cual trabajarán los empleados. Después de terminar la orientación en las aulas, los empleados deben trabajar con un entrenador, hasta que estén listos para trabajar solos. Cuando los empleados empiezan a trabajar sin supervisión, entonces pueden participar en intercapacitación. La enseñanza de la materia Tradiciones I es una oportunidad para la intercapacitación. Recurrir a los empleados de Disney, con experiencia, para que enseñen la materia de orientación es útil para los empleados y también para la compañía. Los empleados nuevos aprenden de personas que han experimentado la cultura de Disney y los empleados con experiencia aprenden las habilidades para hacer presentaciones, merecen reconocimiento y suman variedad al trabajo. Así, Disney se ahorra dinero y fomenta el desarrollo de los empleados. Sólo se contrata a un 30 por ciento de los empleados de Disney en el exterior; la mayor parte de los puestos vacantes se cubren con ascensos del personal de la compañía.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y REMUNERACIÓN

Aunque una de las tareas más importantes del gerente es ayudar a que los demás obtengan un mejor desempeño, la mayoría de los gerentes admite, con franqueza, que le resulta difícil evaluar el desempeño y preparar a otras personas para que mejoren. No siempre resulta fácil juzgar el desempeño de un empleado con exactitud. Muchas veces, resulta más difícil transmitir ese juicio al empleado, de manera constructiva y sin causarle dolor, y traducir la información del desempeño pasado a mejoras futuras. En consecuencia, una tarea muy importante consiste en determinar una remuneración adecuada.



UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN MODELO

En Prudential Property & Casualty Insurance, Priscilla Smith, vicepresidenta de recursos humanos, inició un programa de recursos humanos que, entre otras cosas, invita a los empleados a aprender más del negocio de los seguros para agregar valor a la compañía. Para garantizar que las expectativas del desempeño queden claras, los recién contratados reciben una copia en blanco de la forma de evaluación que será llenada al año siguiente. Un empleado que no ha podido alcanzar estas medidas, tiene que pasar por un proceso para mejorar su desempeño, que empieza con la persona que prepara su plan de acción. Si esto no funciona, entonces el empleado se toma un día libre para decidir si renuncia o se compromete a cambiar. Hasta ahora, más del 60 por ciento de los empleados que han pasado por el proceso para mejorar el desempeño han mostrado mejoras.

—Los supervisores están encantados con él —explica Smith— y los asociados están más conscientes de su propio desempeño.[50]

Además, se reconoce el desempeño destacado de los empleados mediante un aumento en la remuneración, que el 15 por ciento del staff administrativo ya merece regularmente. La rotación de personal en Prudential disminuyó un 3 por ciento entre 1991 y 1992 y, tan sólo en los seis primeros meses, Smith reportó un ahorro de 97,000 dólares por mejoras en procesos, en campos como la comunicación, la capacitación y los beneficios; tres veces la meta de 30,000 dólares de la compañía para fin de año. Este éxito ha llamado la atención de compañías como AT&T que, en la actualidad, están dirigiéndose a Prudential como modelo o benchmarking. ◆

Cap. 8, p. 245

EVALUACIÓN INFORMAL

evaluación informal del desempeño: Proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral.

Se entenderá que el término **evaluación informal del desempeño** significa el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo en la organización. La evaluación informal se puede hacer día tras día. El gerente comenta, de manera espontánea, si un trabajo particular estuvo bien o mal ejecutado o el empleado se detiene en la oficina del gerente para averiguar cómo se recibió un trabajo en particular. Debido a la estrecha relación entre la conducta y la retroalimentación respectiva, la evaluación informal es una forma estupenda de fomentar el desempeño deseable y de desalentar el desempeño indeseable antes de que eche raíces. Los empleados de la organización deben percibir la evaluación informal, no sólo como una situa-

LAS PERSONAS COMO UN RECURSO

En Japón, Sony lleva mucho tiempo como líder en la administración de recursos humanos. La compañía ha adoptado conceptos estadounidenses, como la semana laboral de cinco días y 40 horas, aun cuando la ley japonesa sigue estableciendo un máximo de 48 horas y el promedio para las fábricas japonesas sigue siendo de 43 horas a la semana. Es más, Sony fue una de las primeras empresas japonesas en cerrar sus fábricas durante una semana, en verano, para que todos sus empleados gozaran de vacaciones al mismo tiempo.

Además, el sistema japonés tiene un concepto diferente de los reclutas. Morita pide a los gerentes que piensen que los reclutas son como piedras en bruto y que la tarea gerencial es como el trabajo requerido para crear un muro sólido y resistente con estas piedras en bruto. El ideal japonés es dar forma y amoldar a los reclutas administrativos, de tal manera que lleguen a ser parte coherente de la compañía.

Sony despierta en sus trabajadores un sentimiento de compromiso con las metas generales de la empresa.

Las empresas japonesas, cuando menos las grandes, también adoptan una actitud humanista en cuanto al trato a empleados en industrias en declinación. La mayor parte de las compañías ofrece recapacitación y la mayoría de los trabajadores la acepta gustosamente. En Sony, los trabajadores son recapacitados cuando sus trabajos concretos resultan obsoletos.

Está claro que las políticas de Akio Morita para los recursos humanos se ajustan a la estrategia global de Sony. Al concentrarse en la suerte compartida de los gerentes y los empleados, Sony despierta en sus trabajadores una sentimiento de compromiso con las metas globales de la empresa. En parte, debido a este compromiso de los empleados, Sony ha podido seguir siendo competitiva en términos de salarios y prestaciones, así como motivando a personas muy competentes para que no dejen de innovar.

Al concentrarse en las personas como recursos, en lugar de hacerlo como si fueran costos, compañías como Sony están escribiendo el libro sobre la teoría y la práctica de la administración del futuro. →

ción casual, sino como una actividad importante, una parte integral de la cultura de la organización.[51]

EVALUACIÓN FORMAL SISTEMÁTICA

evaluación formal sistemática: Proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación.

La **evaluación formal sistemática** suele ser semestral o anual. La evaluación formal tiene cuatro objetivos básicos: 1) permitir que los empleados conozcan, de manera formal, qué calificación merece su desempeño presente; 2) identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos; 3) localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación, y 4) identificar a los candidatos para ascensos.

Es importante que los gerentes señalen la diferencia entre el desempeño actual y la posibilidad de ascensos (desempeño potencial) de los empleados. Los gerentes de muchas organizaciones no señalan esta diferencia porque presuponen que una persona que tiene la capacidad y las habilidades para actuar bien en un trabajo, automáticamente actuará bien en otro puesto o con mayor responsabilidad. Ésta es la razón que explica por qué las personas, con frecuencia, son ascendidas a puestos en los que no pueden tener un desempeño adecuado.[52]

¿Quién es responsable de la evaluación formal del desempeño? Esta pregunta ha sido contestada con cuatro enfoques básicos para efectuar la evaluación en organizaciones. El primer enfoque, *en el que el gerente califica al empleado* es, con gran diferencia, la más común. Sin embargo, otros enfoques están adquirien-

do más popularidad y pueden ser un complemento valioso para la evaluación hecha por una sola persona.

Por frecuencia de uso, el enfoque para evaluar en la que un *grupo de gerentes que califica a un empleado* ocupa el segundo lugar. Los empleados son calificados por un comité de gerentes o por una serie de gerentes que llenan formas individuales de calificaciones. Este enfoque, como depende de una serie de opiniones, suele ser más efectivo que la evaluación por parte de un solo gerente. Sin embargo, requiere más tiempo y, con frecuencia, diluye el sentimiento de responsabilidad que el empleado tiene hacia su supervisor inmediato.

El tercer enfoque para la evaluación consiste en *un grupo de homólogos que califica a un compañero.* La persona es calificada, por separado y en papel, por compañeros de su mismo nivel en la organización.

El cuarto enfoque es el de los *empleados que califican a los jefes.* Este enfoque es usado en algunos centros de estudios superiores, donde se pide a los colegios de profesores que evalúen a su decano respecto a una serie de medidas sobre su desempeño. Sin embargo, en los negocios que están respondiendo al furor del compromiso dinámico se está empleando cada vez más. En AT&T y otras empresas, muchos empleados califican a sus jefes con lo que se ha llamado "Retroalimentación de 360º". Incluso el presidente del consejo es sujeto a revisión por parte de sus subordinados directos.

REMUNERACIÓN[53]

La remuneración, tradicionalmente, ha estado ligada a un trabajo particular o a la descripción de un puesto. La idea general es que cuanta más responsabilidad tenga un gerente, tanto mayor deberá ser la remuneración que reciba. En ocasiones, los trabajos son calificados mediante un sistema de evaluación del trabajo que mide variables como la cantidad de subalternos, el nivel de la jerarquía de la organización y la complejidad e importancia de la función laboral. Mediante este enfoque tradicional o burocrático, los ejecutivos de mandos superiores de la organización suelen ser muy bien remunerados, los empleados de niveles más bajos quizás estén bien remunerados, sobre todo en Estados Unidos y Europa, pero su aprovechamiento ha sido cada vez menor. Cuando surge la competencia de otros países que tienen escalas salariales más bajas, las compañías descubren que ya no son competitivas. Así pues, se deben encontrar sistemas de compensación que hagan que la organización sea más productiva.



LOS EMPLEADOS CALIFICAN A LOS JEFES. Un enfoque para evaluar los resultados consiste en pedir a los empleados que califiquen a sus jefes. Aunque esta posición tiene un historial más largo en las escuelas y universidades, su utilización en los negocios es cada vez más frecuente.

En el capítulo 11 se dijo que la remuneración debía estar ligada al proceso para establecer los objetivos de la organización y para alcanzarlos. Muchas organizaciones han adoptado otro enfoque ante la remuneración, que evita la vinculación, en ocasiones burocrática y jerárquica, con las descripciones de los trabajos y los espacios de control. Edward Lawler le ha dado el nombre de "nueva retribución" o, como se denomina en ocasiones, "retribución estratégica". El **enfoque de la nueva retribución** se basa en las respuestas ante el mundo del compromiso dinámico que enfrentan las organizaciones. La nueva competencia global y los cambios de la población trabajadora dictan la necesidad de estrategias creativas para los recursos humanos, sobre todo en lo que toca a la remuneración.

La nueva retribución es un enfoque estratégico para una remuneración total. La remuneración total implica un salario base, un salario variable (con frecuencia llamado "pago de incentivos") y una remuneración indirecta (a menudo denominada "prestaciones"). Las organizaciones tratan de que el salario base sea igual al que dictan las condiciones del mercado de trabajo, con el propósito de tener trabajadores, a precios competitivos, a su disposición. El salario variable, o los incentivos, se usa para recompensar las mejoras en los resultados. Además, recuerda a los administradores y a los empleados que son socios en el éxito competitivo de sus organizaciones. Los pagos indirectos o prestaciones han cambia-

enfoque para la nueva retribución:
Enfoque para remunerar que vincula la remuneración con el proceso para establecer los objetivos de la organización y para alcanzarlos.

do drásticamente en los pasados años, conforme las organizaciones han optado por paquetes flexibles de prestaciones que permiten a los empleados adaptar dichos paquetes a sus situaciones particulares. En temas como el referente a las prestaciones para los gastos médicos, muchas organizaciones están probando técnicas para administrar y compartir los costos.

Los gerentes, al ligar el salario base con el mercado de trabajo y el salario variable con el éxito de la organización, pueden usar el sistema de remuneración para fomentar el trabajo en equipo, así como otras metas de la organización. Por ejemplo, en Johnsonville Sausage, los trabajadores por horas perciben un salario base, determinado por el mercado de trabajo. Como las metas de Johnsonville Sausage comprenden la superación de los empleados y el fomento del trabajo en equipo, la compañía ha ligado un aumento porcentual del salario base a los estudios y la formación de habilidades de los empleados, así como un bono anual a los resultados globales de la organización. Muchas empresas de asesoría y bancos de inversión adoptan la retribución estratégica. Remuneran a su personal con la tasa básica necesaria para contratar y retener a las personas de más calidad y ofrecen bonos que se basan en el desempeño de la empresa o del grupo de trabajo.



ASCENSOS, TRANSFERENCIAS, DESCENSOS Y DESPIDOS

El movimiento del personal dentro de la organización —su ascenso, transferencia, descenso y despido— es un aspecto principal de la administración de los recursos humanos. La verdadera decisión de a quién ascender y despedir también se puede contar entre una de las más difíciles e importantes que debe tomar un gerente.

ASCENSOS

La posibilidad de progresar suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos son la manera más significativa de reconocer un buen desempeño. Por consiguiente, es sumamente importante que los ascensos sean justos; que se basen en los méritos y que no estén manchados por el favoritismo. Sin embargo, incluso los ascensos justos y acertados pueden ocasionar una serie de problemas. Un problema fundamental es que, con frecuencia, los miembros de la organización que no son objeto del ascenso sienten resentimientos, que pueden afectar su estado de ánimo y productividad. Otro problema fundamental es la discriminación. La mayoría de las personas acepta que es necesario o, cuando menos, que existe la obligación jurídica, de evitar la discriminación racial, sexual o por edad en el proceso de *contratación*. Sin embargo, se ha prestado menos atención a la discriminación que afecta a mujeres, empleados viejos y grupos minoritarios mediante las decisiones para conceder *ascensos*. En consecuencia, se han introducido programas de acción afirmativa para garantizar que las posibles víctimas de la discriminación sean aceptadas en los avances.

TRANSFERENCIAS

Las transferencias tienen varios propósitos. Se usan para que las personas adquieran más experiencias laborales, como parte de su desarrollo, y para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Asimismo, las transferencias se

usan para mantener abiertos los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo. Por ejemplo, muchos gerentes medios se quedan en un plano sencillamente porque no hay espacio para todos ellos en la cima. Estos gerentes pueden ser trasladados a otros puestos con el objeto de mantener su interés y su motivación por el trabajo. Por último, los empleados que no están obteniendo los resultados que se espera de ellos, pueden ser transferidos a otros puestos, sencillamente, porque un gerente de mayor nivel no se decide a degradarlos o despedirlos. No obstante, es cada vez más frecuente que los empleados rechacen las transferencias, porque no se quieren mudar con todo y familia ni poner en peligro la carrera de su cónyuge.

MEDIDAS DISCIPLINARIAS, DESCENSOS Y DESPIDOS

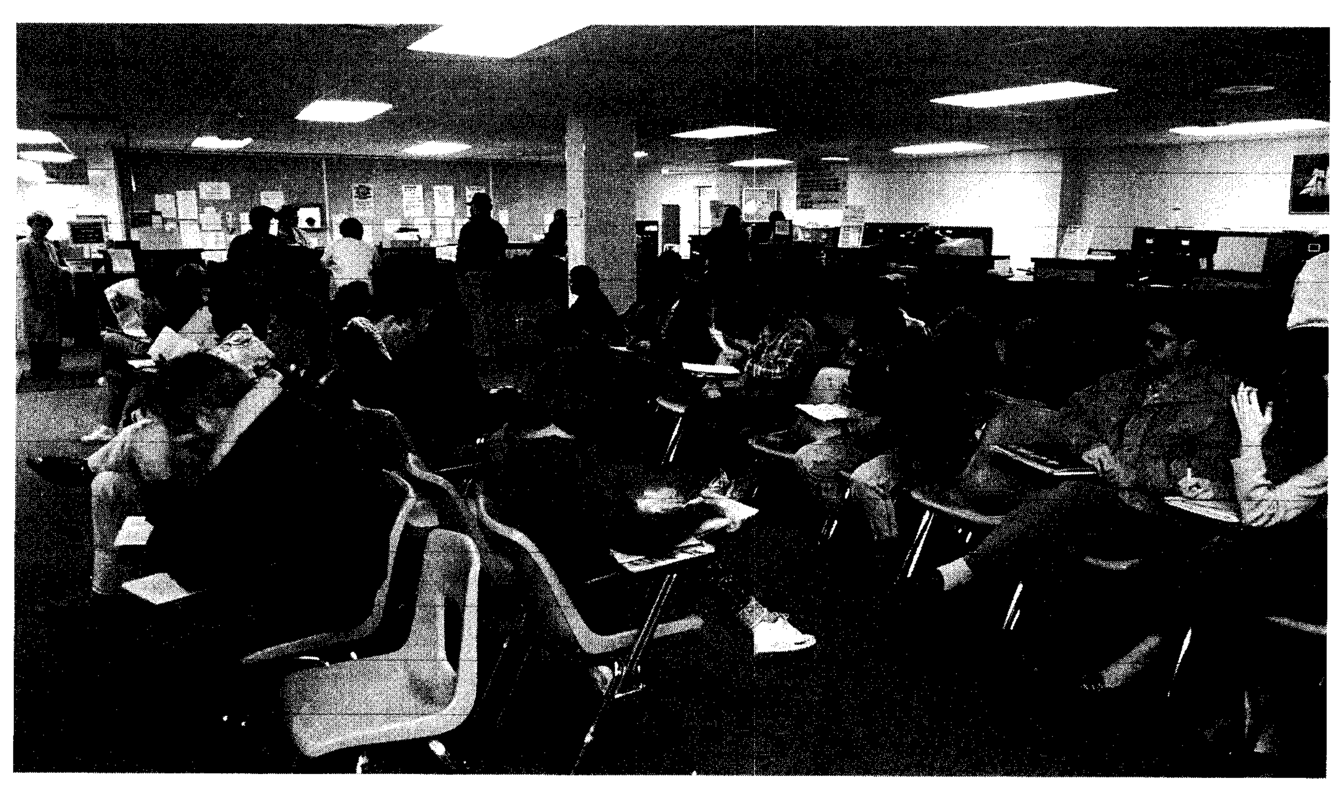
En general, las *medidas disciplinarias* se aplican cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales y los gerentes deben tomar medidas para remediar la situación. Por regla general, las medidas disciplinarias pasan por una serie de pasos —advertencia, castigo, separación provisional, suspensión, transferencia disciplinaria, descenso y despido—, hasta que el problema queda resuelto o suprimido.[54] Quizá se pida a los gerentes ineficientes que se capaciten o se preparen más, otros pueden ser "ascendidos" a un puesto con un nombramiento más impresionante, pero con menos responsabilidad.

Si el descenso o la transferencia no son viables, el despido suele ser más aconsejable que permitir que una persona que no obtiene buenos resultados continúe en el trabajo. No importa cuán dolorosa sea la decisión de despedir a una persona, la lógica de la planificación de los recursos humanos requiere, con frecuencia, que ésta se tome. (Es interesante señalar que una cantidad asombrosa de personas que rendían poco en una empresa se convirtieron en todo un éxito en otra.)

Union Carbide ha abordado las medidas disciplinarias aplicando una medida alternativa que se conoce como "disciplina positiva". Cuando se presentan problemas en el trabajo, el supervisor se enfrenta al empleado. Aunque los incidentes ulteriores se abordan cada vez con más severidad, la sanción no es la respuesta inicial. Por ejemplo, la primera vez que ocurre un incidente, quizá se pida al empleado que se tome un día (con goce de sueldo) para meditar en lo ocurrido. Por otra parte, la disciplina positiva fomenta el reconocimiento de los resultados positivos por parte de los empleados.[55]

Como se ha dicho, la tendencia acelerada hacia la reestructuración, dentro del ambiente turbulento de hoy que existe una competencia creciente, ha contribuido a un aumento en la cantidad de despidos. En consecuencia, algunas compañías ofrecen *servicios de colocación en el exterior*, con el propósito de ayudar a los empleados despedidos a que encuentren nuevo empleo.

Duracell, por ejemplo, trabajó estrechamente con Pauline Hyde Associates (PHA), asesores en colocaciones en el exterior, cuando cerró su fábrica en Crawley, Inglaterra. Incluso antes de que se anunciara el cierre, PHA, sin hacer ruido, se puso en contacto con unas 5,000 empresas para conocer sus oportunidades laborales, lo que dio por resultado que supiera de unas 100 vacantes, no anunciadas, pero potencialmente disponibles para los trabajadores de Duracell. A continuación, justo después de que se conoció la noticia del cierre, los asesores de PHA empezaron a reunirse con los empleados en la empresa. De los 300 trabajadores, 150 perdieron su trabajo de inmediato, por lo que recibieron una liquidación por despido equivalente a tres meses de sueldo. Los empleados se registraron en una bolsa de trabajo, que estaba a su disposición siempre que la necesitaban. La bolsa de trabajo tenía una clara orientación hacia la realidad y una tasa promedio de colocación de dos per-



COLOCACIÓN EN EL EXTERIOR. Algunas empresas que reducen su tamaño ofrecen servicios de colocación en el exterior, con el objeto de ayudar a los empleados despedidos a encontrar un nuevo empleo.

sonas al día. Se establecieron periódicos murales con noticias sobre el éxito logrado al colocar a los empleados, con objeto de generar optimismo entre los empleados que todavía conservaban su trabajo. A fin de cuentas, 92 por ciento de los despedidos encontró empleo nuevo gracias a las actividades para colocarlos en el exterior.[56]

Rhino Foods, fabricante de postres especiales, que vende 5 millones de dólares y está situado en Burlington, Vermont, optó por evitar los despidos, subcontratando a los trabajadores inactivos, temporalmente, en otros negocios locales.



Los empleados cobraban el salario que, normalmente, pagaban las otras empresas por el mismo trabajo o, si la otra compañía pagaba menos de lo que el trabajador ganaba en Rhino, ésta cubría la diferencia. Así, Rhino asumió gastos considerables, pero la gerencia de Rhino es de la opinión que sumaron menos de lo que habrían costado los despidos. Además, muchos empleados adquirieron ideas nuevas de los empleadores temporales, como un trabajador que volvió de Ben and Jerry's con la sugerencia de que se rotaran los descansos de los empleados de la línea de producción.[57]

Cada vez resulta más importante que los gerentes establezcan —y sigan al pie de la letra— una política para las liquidaciones. Durante muchos años se aceptó la doctrina de que los gerentes podían despedir a discreción. Sin embargo, gracias a actos judiciales y legislativos, los empleados han ido ganando una serie de derechos complejos. En consecuencia, hay cada vez más compañías que están enfrentando acusaciones de "liquidación injustificada" en tribunales que, al parecer, consideran que los empleos son una forma de contrato legal o un bien, con derechos más o menos iguales. Los juicios sobre la liquidación injustificada se oponen a la doctrina del empleo "voluntario" que aplican muchas jurisdicciones.

Los procedimientos formales de querella son comunes tratándose de disputas sobre disciplina y de documentar su solución. En Federal Express, el procedimiento disciplinario comprende un proceso de revisión de quejas formales, llamado Procedimiento de trato justo garantizado de Federal Express. Éste abarca

hasta tres niveles de revisión: revisión de los gerentes, revisión de los directores y revisión de los ejecutivos. Los empleados que no quedan satisfechos con los resultados de una revisión en uno de los niveles, pueden volver a presentar su queja en el siguiente nivel. En cada etapa, tanto la queja como la respuesta se deben presentar con oportunidad y por escrito.

LA ARH Y LA ESTRATEGIA

La tabla 14-4 indica que los cambios ambientales requieren que las organizaciones, que tratan de alcanzar sus metas estratégicas, registren una serie de reacciones. Como muchas de estas reacciones incluyen a los recursos humanos, la ARH está sintiendo la presión.[58] En la parte restante de esta sección, se verá cómo la ARH puede analizar las presiones del ambiente y, de ahí, evaluar su eficacia para resolver dichas presiones.

TABLA 14-4 **Reacciones de la organización ante los cambios de su ambiente**

ACCIONES	REACCIONES
Situaciones/presiones de los grupos de interés que influyen en la eficacia	Medidas de contrapeso de la ARH para conservar la eficiencia
Creciente competencia internacional	Mejorar la productividad humana
	Elevar el compromiso de los empleados
	Asegurar la oferta, a largo plazo, de personal competente
Mayor complejidad y tamaño de las organizaciones	Disminuir los grados de burocratización Mejorar la ARH en sociedades diversas
Menor crecimiento y declinación de los mercados	Reevaluar las oportunidades de progreso para empleados con gran potencial
	Reevaluar la seguridad de empleo para los empleados con muchos años de servicio
Mayor participación del gobierno	Reanalizar las políticas y las prácticas de la ARH
	Desarrollar nuevas políticas y prácticas para la ARH
Mayor escolaridad por parte de la población trabajadora	Reanalizar la competencia de los empleados
Cambios de valores de la población trabajadora	Reanalizar la autonomía de los empleados
Mayor preocupación por la satisfacción con la carrera y con la vida	Reanalizar las rutas de las carreras, las necesidades del estilo de vida y los horarios laborales de los empleados
Cambios demográficos de la población trabajadora	Reanalizar todas las políticas, prácticas y todos los valores gerenciales que afectan a las minorías

Fuente: Adaptado con autorización de The Free Press una división de MacMillan, Inc., de *Human Resource Management* de Michael Beer, Bert A. Spector, Paul R. Lawrence y Richard E. Walton, Derechos, 1985 de The Free Press.

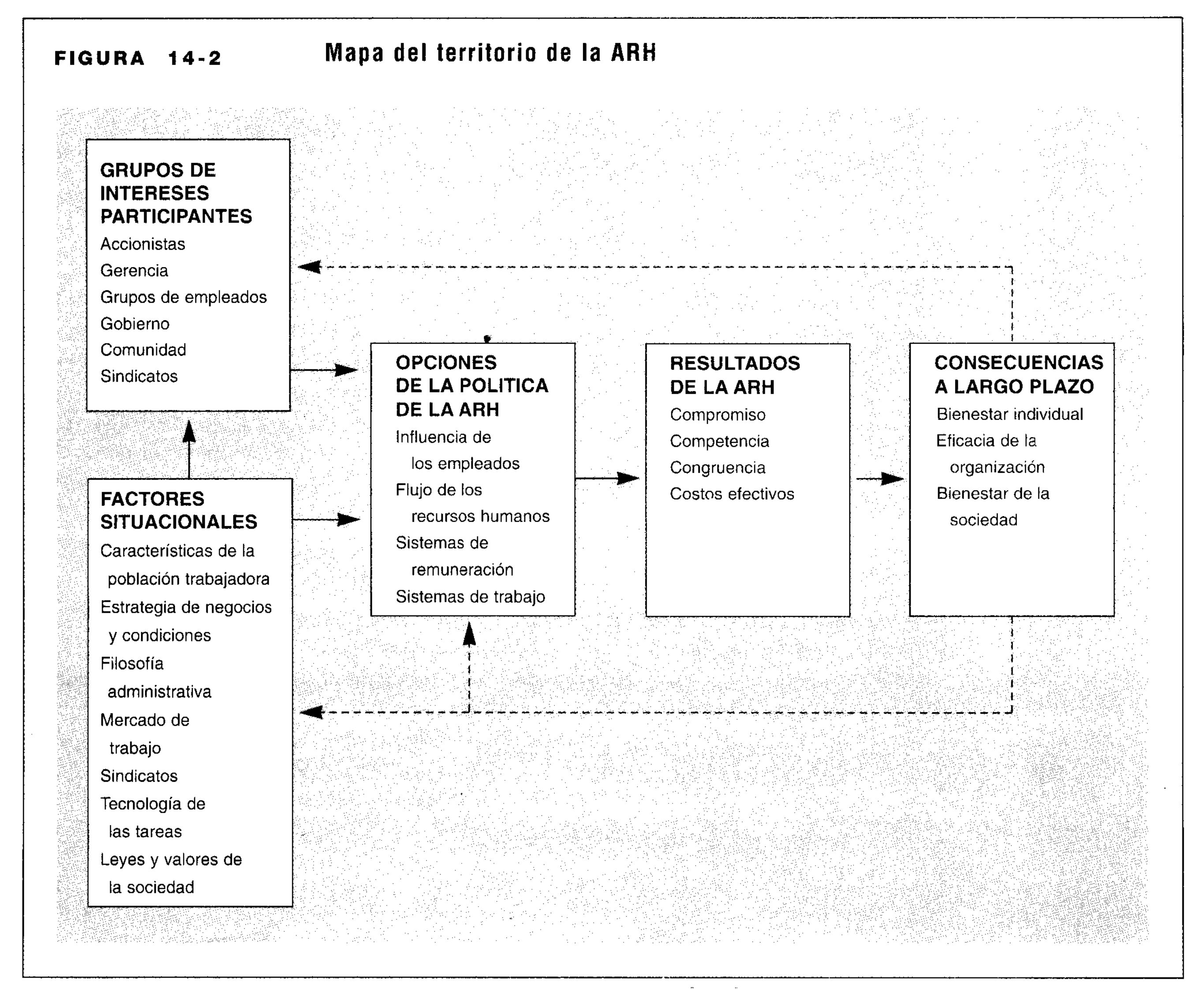
LA ARH Y LAS PRESIONES AMBIENTALES

Algunos investigadores de la Escuela de Administración de Harvard han propuesto una posición general para entender la administración de recursos humanos, la cual lleva a la ARH más allá de la estrecha connotación de planificar, seleccionar, capacitar y evaluar. La figura 14-2 indica cómo los grupos de interés externos, por ejemplo los intereses sindicales, y los factores de la situación, digamos, el mercado de trabajo local, pueden influir en las políticas de la ARH. Estas políticas, evidentemente, tienen consecuencias para la organización misma; consecuencias que, a su vez, afectan el ambiente y la organización.

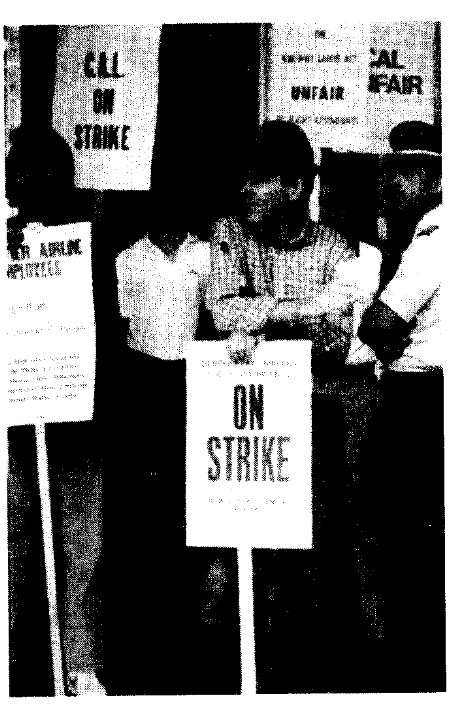
Cap. 3, p. 63

Por ejemplo, muchas personas pronostican que Estados Unidos sufrirá escasez de mano de obra a finales de los años noventa. Si resultara cierto, entonces las estrategias empresariales deberán tomar en cuenta el hecho. Quizás algunas actividades que requieren mucha mano de obra se tengan que trasladar a otros países o, tal vez, los ejecutivos deban cabildear para que sean menos severas las leyes migratorias. Además, las industrias se verán afectadas por la escasez de mano de obra de diferentes maneras. Las compañías quizá tengan que adoptar una serie de sistemas nuevos para la remuneración o, incluso, formas nuevas de dividir y compartir el trabajo.

FIGURA 14-2 **Mapa del territorio de la ARH**



Fuente: Reproducido con autorización de The Free Press, División de Simon & Schuster Inc., de *Human Resource Management* de Michael Beer, Bert A. Spector, Paul R. Lawrence y Richard E. Walton. Derechos 1984 de The Free Press.



LAS HUELGAS Y EL MODELO DE LAS CUATRO "C". Una huelga, o un patrón de huelgas frecuentes, puede socavar la eficacia de los costos de las políticas de la ARH e indicar una falta de congruencia entre los empleados y su empresa.

Estas consideraciones son evidencia clara de que el proceso de la ARH no puede estar divorciado de la estratégia; es decir, del curso general de la empresa. Sin embargo, lo más importante es recordar que, a no ser que las políticas de la ARH estén influidas por todas las partes interesadas, la organización no podrá satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés a largo plazo y fracasará como organización.

EL MODELO DE LAS CUATRO "C" PARA EVALUAR A LOS RECURSOS HUMANOS

Los investigadores de Harvard, para evaluar la eficacia del proceso de la ARH en la organización, han propuesto el modelo de "las cuatro C": competencia, compromiso, congruencia y costos efectivos. En la siguiente lista se presentan algunos ejemplos de preguntas relativas a cada una de las cuatro C, así como algunos métodos para medirlas.[59]

1. *Competencia.* ¿Qué tan competentes son los empleados en su trabajo? ¿Necesitan mayor capacitación? Las evaluaciones del desempeño efectuadas por los gerentes pueden ayudar a la empresa a determinar los talentos que tiene a su disposición. ¿En qué medida atraen, retienen y desarrollan a los empleados las políticas de ARH con las habilidades y los conocimientos que se necesitan ahora y en el futuro?

2. *Compromiso.* ¿Qué tan comprometidos están los empleados con su trabajo y su organización? Se pueden realizar encuestas, por medio de entrevistas y cuestionarios, para averiguar las respuestas a esta pregunta. Además, se puede obtener información de los archivos personales en cuanto a la separación voluntaria, el ausentismo y las quejas. ¿En qué medida fortalecen las políticas de la ARH el compromiso de los empleados con su trabajo y organización?

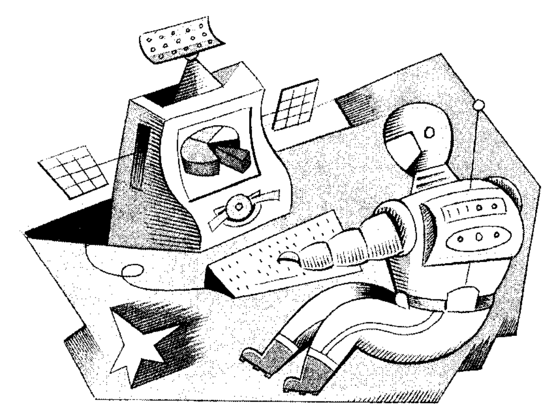
3. *Congruencia.* ¿Existe congruencia o acuerdo entre la filosofía y las metas básicas de la compañía y sus empleados? ¿Existe confianza y propósito común entre los gerentes y los empleados? La incongruencia se puede detectar mediante la frecuencia de huelgas, conflictos y querellas entre gerentes y subordinados. Cuando existe poca congruencia también hay poca confianza y propósito común, y la tensión, así como la presión entre empleados y gerentes puede aumentar. ¿Qué niveles de congruencia entre gerentes y empleados refuerzan o retienen las políticas y las prácticas de la ARH?

4. *Costos efectivos.* ¿Son las políticas de la ARH efectivas en cuanto a costos, en términos de salarios, beneficios, rotación de personal, ausentismo, huelgas y factores similares?

El problema de la evaluación de *resultados* de la ARH resulta incluso más difícil que el de abordar y medir la extensión de las cuatro C dentro de la empresa. Es decir, ¿cómo juzgar las consecuencias de las políticas de la ARH, a largo plazo, en el bienestar de los empleados y la sociedad, así como en la eficacia de la organización? Por ejemplo, ¿cómo se aborda la formidable tarea de asignar un valor al compromiso de los empleados o al clima y la cultura de la organización que fomenta la motivación y el crecimiento de los empleados? En última instancia, los gerentes requieren la participación de una amplia gama de grupos de interés (entre ellos gerentes, sindicatos y dependencias gubernamentales), para obtener los datos que se necesitan para evaluar el impacto de las prácticas y las políticas de la ARH. En Sony, es muy importante prestar atención al impacto de las prácticas de la ARH para poder alcanzar el éxito en su enfoque mundial.

Al dar forma a las políticas de la ARH para que refuercen el compromiso, la competencia, la congruencia y los costos efectivos, la organización aumenta la capacidad de adaptación a los cambios de su ambiente.[60] Por ejemplo, un *gran compromiso* significa mejor comunicación entre empleados y gerentes. La confianza recíproca se refuerza y todos los grupos de interés responden a necesi-

dades mutuas y a sus preocupaciones siempre que se presentan cambios en las demandas del ambiente. La *gran competencia* significa que los empleados cuentan con diversas habilidades y que pueden adoptar roles y trabajos nuevos conforme se necesitan. Tienen más capacidad para responder a los cambios de las demandas del ambiente. Los costos *efectivos* significan que los costos de los recursos humanos, como salarios, prestaciones y huelgas, se conservan en un nivel igual o inferior al de la competencia. Por último, una *mayor congruencia* significa que todos los grupos de interés comparten un propósito común y colaboran para resolver los problemas producidos por los cambios de las demandas del ambiente. Esta capacidad para colaborar es medular para un ambiente en cambio permanente.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO: ¿Y DESPUÉS QUÉ?

Conforme los directores generales piensan en el futuro, reestructuran sus organizaciones con jerarquías más planas y conceden facultades a sus empleados para que tomen decisiones en una organización con un ambiente con menos impedimentos, es preciso ir desarrollando enfoques nuevos para describir los trabajos de las organizaciones. Desde siempre, las descripciones de los trabajos han sido funcionales y estrechas, pues se detalla en ellas discretamente el alcance y la profundidad de un trabajo y se adapta a la persona al trabajo, en lugar de hacer lo contrario. Sin embargo, el nuevo ambiente de trabajo movido por la información y la tecnología cambiante dicta que "se tomen las decisiones en el momento en que llega un fax". A efecto de mantener la productividad y flexibilidad, los gerentes dependen, cada vez más, del buen uso de las habilidades complejas del personal que administran; no se pueden dar el lujo de tenerlos "encasillados" dentro de estrechas descripciones del trabajo.

Una organización que está luchando con estas situaciones es la División de Exploraciones de British Petroleum (BPX) con actividades en todo el mundo. BPX, la tercera compañía petrolera del mundo, era un ejemplo característico de las organizaciones a gran escala, en el sentido de que había ido acumulando niveles de burocracia. El avance de la carrera se basaba en tiempo y rango, y el éxito de la carrera se equiparaba con los nombramientos administrativos. Por tanto, para avanzar a los niveles altos de la compañía, personal técnico, como los ingenieros, tenía que pasar a la administración. Las expectativas de crecimiento eran parte integral del sistema.

La gerencia superior decidió que se necesitaba un cambio radical. Pensaron en un cambio estratégico a un sistema más dinámico, que presentara un reto para los empleados de manera que adquirieran y aplicaran las nuevas habilidades exigidas por los cambios al negocio. No obstante, si se abandonaban las viejas descripciones de los trabajos, ¿qué ocuparía su lugar? Sin descripciones formales del trabajo, ¿cómo sabría la gente cuáles eran sus responsabilidades? La respuesta en BPX fue elaborar un nuevo marco, una serie de matrices de habilidades.

—Cada matriz de habilidades describe los niveles de la escalera de la carrera —del nivel más bajo al más alto— en el eje vertical y también las habilidades y las competencias que se requieren para cada paso en el eje horizontal.

Se elaboraron dos tipos de matrices de habilidades: uno guía el desarrollo de la carrera del personal administrativo y otro se refiere al personal técnico, cuya capacidad y experiencia radican en las contribuciones individuales y no en la administración. Este sistema de dos

pistas fue elaborado por un equipo interdisciplinario del staff administrativo de BPX, en sus muchas ubicaciones en todo el mundo. El staff elaboró descripciones de habilidades y de niveles de desempeño para familias de trabajos, en lugar de hacerlo para trabajos específicos, y estableció rutas comunes a nivel global (por ejemplo, la ruta de la carrera de los gerentes de perforación sería igual en Aberdeen que en Alaska). Aunque la matriz administrativa es común para todas las familias de trabajos, la ruta del participante individual es singular para cada una de las familias de trabajos.

Las rutas administrativas existentes fueron reanalizadas; los dos sistemas de rutas nuevas fueron establecidos después de considerar detenidamente cómo se debería hacer. Además, algunas habilidades genéricas, como resolver problemas, hacer análisis, tomar decisiones y comunicarse se aplican a todos los trabajos. Las matrices son tan detalladas que un empleado puede identificar qué habilidades se requieren para tener éxito en el futuro. Por tanto, los empleados pueden asumir la responsabilidad del desarrollo de sus carreras y hacer planes para ello.

El sistema tiene muchas ventajas:

- Ahorra tiempo porque las personas, en su papel presente, revisan el trabajo y se desarrollan, sin tener que esperar al departamento de RH.
- El sistema de las dos rutas para la carrera permite que las personas crezcan y avancen en los campos en los que tienen más fuerza, sean técnicos o administrativos. Es decir, el personal técnico puede subir por la escalera de la carrera, sin tener que pasarse a la pista administrativa; pero, en la pista técnica, también se pueden obtener promociones constantes y aumentos en la remuneración.
- Los gerentes saben qué esperar de sus empleados y los empleados saben qué espera la compañía de ellos.
- Tanto empleados como gerentes enfrentan retos constantes.
- Como los roles no son fijos ni estáticos, se adaptan mejor a las condiciones impredecibles de los negocios contemporáneos.

Es probable que el ambiente empresarial turbulento, de veloces cambios y gran competencia siga formando parte de la realidad de la vida en el siglo XXI. Por tanto, las organizaciones se deben adaptar a formas nuevas de aplicar la ARH. Las descripciones tradicionales de los trabajos resultan ideales para una burocracia piramidal, pero no son convenientes para las organizaciones planas y flexibles que se requieren y se requerirán.[61]

RESUMEN

1. Presentar una explicación general del proceso de la ARH.

El proceso de la ARH comprende: 1) la planificación de recursos humanos; 2) el reclutamiento; 3) la selección; 4) la socialización; 5) la capacitación y la formación; 6) la evaluación de resultados; 7) los ascensos, las transferencias, los descensos y los despidos. La planificación de recursos humanos incluye hacer planes para el personal que necesitará la organización en el futuro, planes para el equilibrio que mantendrá el personal de la organización en el futuro, planes para un programa de selección de reclutas o de despidos, y planes para un programa de desarrollo. Los planes de los recursos humanos se basan en los pronósticos y las auditorías de los recursos humanos, con los cuales se evalúan las habilidades y el desempeño de los miembros de la organización. Para que los planes de los recursos humanos tengan sentido, deben considerar el plan estratégico y el ambiente externo de la organización.

2. Haga una lista de los diversos métodos para reclutar y descríbalos.

El reclutamiento general y el específico están diseñados para proporcionar a la organización una fuente lo suficientemente grande de candidatos para trabajar en ella. Antes de reclutar, se debe

CONCLUSIÓN

COMEDOR DE LA EMPRESA PARA LA FAMILIA SONY

En ocasiones, la administración de los recursos humanos puede involucrar algo, al parecer tan disparatado, como proporcionar un comedor en las instalaciones de la empresa. Conforme aumenta la cantidad de empresas que consolidan sus oficinas urbanas en una sola instalación suburbana, de renta baja, los beneficios de los comedores propios están resultando cada vez más evidentes.

En Sony, el el comedor de la empresa se percibe como mucho más que una experiencia agradable para comer.

–Cuando los empleados comen en el trabajo, suelen intercambiar ideas laborales –explica Gordon Casanova, director de administración de instalaciones y servicios corporativos de Sony. Siguen trabajando, aunque en otro nivel.[62]

El comedor de la empresa ha permitido a Sony limitar los descansos para comer a 45 minutos, pues elimina la necesidad de transportarse para comer. Además, Casanova dice que " comer en la empresa limita los abusos de la hora de comer".[63]

Además, al comer en la empresa, los empleados se reúnen en un marco más relajado, fuera del ambiente laboral, de tal manera que tienen la oportunidad de establecer relaciones sociales. Esto, a su vez, puede mejorar las relaciones laborales y elevar la productividad. Además, el uso del comedor fomenta la formación de redes dentro de la empresa, pues reúne a personas que ocupan diferentes puestos en diferentes departamentos. En última instancia, estas redes pueden facilitar la comunicación interna, porque dan rostro a los nombres de las personas con las que trabajan.

> ***El uso del comedor también sirve para eliminar obstáculos entre la dirección y el personal.***

En Sony, comer en la empresa, también sirve para eliminar los obstáculos entre la dirección y el personal.

– Siempre he concedido importancia al hecho de conocer a nuestros empleados, de visitar todas las instalaciones de nuestra compañía y tratar de conocer personalmente a cada empleado –dice Morita–. Conforme íbamos creciendo, esto resultaba más difícil, y hoy es imposible conocer, en realidad, a más de 40 mil personas que trabajan con nosotros, pero lo intento. Recomiendo a todos nuestros gerentes que conozcan a todo el mundo y que no se queden sentados tras el escritorio de su oficina todo el día.[64]

Por consiguiente, el comedor nos ayuda a reforzar las relaciones laborales. En opinión de Morita, una compañía es una especie de familia. Cuando era director general consideraba que las relaciones sociales con los empleados eran parte integral de su jornada:

–No era sólo parte de mi trabajo; me agradan esas personas, son como mi familia.[65]

Sony, al ofrecer los servicios del comedor, pudo aumentar la productividad y mejorar la moral de los empleados, así como fomentar su cultura familiar.

–Tenemos la política de tratar a nuestros empleados, dondequiera que estemos en el mundo, como miembros de la familia Sony, como compañeros valiosos –explica Morita–. Transportamos a cierto personal administrativo a Tokio, entre ellos a ingenieros, y ahí trabajaron con nosotros, los capacitamos y los tratamos como si fueran miembros de nuestra familia, todos ellos usan las misma chaquetas y comen en nuestra cafetería, de clase única. De tal manera pudieron entender que las personas no deben recibir trato diferente. Solicitamos al personal del staff administrativo que se sentara con sus subordinados de la oficina y compartiera las instalaciones.[66]

Según Morita no se trata de administración de recursos humanos, sino de respeto por la propia familia.

hacer un análisis de los trabajos, mismo que consiste en la descripción del puesto y la especificación del trabajo. Los reclutas para empleo se pueden obtener del interior o del exterior de la organización.

3. Explique algunas de las consideraciones jurídicas que implican las relaciones humanas.

Las sucesivas leyes federales y estatales, los decretos ejecutivos y las decisiones jurídicas, a partir de principios de los años sesenta, han ordenado la igualdad de oportunidades para el empleo (IOE), independientemente de factores raciales, sexuales, de edad, color, religión o grupo étnico. Las leyes de la IOE también abarcan a los veteranos incapacitados de la guerra de Vietnam, así como a las personas con incapacidades físicas o mentales. Los procedimientos no discriminatorios deben ofrecer igualdad de acceso a empleos, capacitación y ascensos, así como igualdad de trato en el centro de trabajo. Las empresas que realizan negocios con el gobierno federal están sujetas a programas de acción afirmativa (AA) para sumar y preparar a mujeres y miembros de grupos minoritarios.

4. Explique la secuencia de siete pasos de la contratación.

El proceso de selección sigue un procedimiento de siete pasos: formular la solicitud de empleo, realizar la entrevista previa de selección, las pruebas, la investigación de antecedentes, la entrevista profunda de selección, el examen médico y la oferta de empleo. En el caso de puestos gerenciales, la entrevista profunda podría ser el paso más importante. En un plano ideal, ésta debe ser realista y fundarse en hechos. La socialización ayuda al empleado nuevo y a la organización a adaptarse. La asignación de tareas desafiantes para los empleados guarda relación con su éxito futuro.

5. Señale las diferencias entre los programas de capacitación y los de desarrollo y ofrezca ejemplos de los dos.

Los programas de capacitación pretenden mantener y mejorar el desempeño laboral presente, mientras que los programas de desarrollo tienen por objeto enseñar las habilidades que se necesitarán para trabajos futuros. La necesidad de capacitación se puede determinar mediante la evaluación del desempeño, los requisitos para el trabajo, el análisis de la organización y la encuesta de recursos humanos. Tanto los métodos para la capacitación como aquellos para el desarrollo se pueden clasificar como métodos en el trabajo o fuera del trabajo. La preparación es el método formal más importante para el desarrollo en el trabajo. Otros métodos de desarrollo comprenden la rotación de empleos y la enseñanza en aulas. Tanto la capacitación como el desarrollo se deben reforzar con situaciones reales de trabajo.

6. Explique qué elementos importantes incluyen las decisiones para conceder ascensos, hacer transferencias, degradar y despedir.

La evaluación del desempeño puede ser formal o informal. Para mejorar los resultados, la evaluación se debe fundamentar en metas establecidas, conjuntamente, por gerentes y subordinados. Los ascensos, para que sirvan como incentivo para los empleados, deben ser justos. La discriminación en los ascensos, aunque ilícita, no ha desaparecido. Las transferencias se usan para ampliar las experiencias de un gerente, para ocupar puestos vacantes y para reubicar a empleados que la organización no quiere degradar, ascender ni despedir. Los descensos, como opción para tratar a los gerentes ineficientes, se usan muy poco. Los despidos, aunque dolorosos, se aplican con mayor frecuencia y, muchas veces, resultan benéficos para la persona y para la organización.

7. Explique la interacción entre la ARH y la estrategia de la organización.

Las tendencias nuevas requieren que la ARH se ligue, de manera más estrecha, con la estrategia de la organización. El modelo de las cuatro C —competencia, compromiso, congruencia y costos efectivos— es muy útil para evaluar la eficacia con la que la política de los recursos humanos de la organización está respaldando su estrategia empresarial.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuáles son los pasos del proceso de la ARH? ¿Es probable que los gerentes estén comprometidos con más de un paso a la vez? ¿Por qué sí o no?
2. ¿Por qué es necesaria la planificación de recursos humanos? Nombre los cuatro pasos de la planificación de los recursos humanos. ¿Qué factores deben tomar en cuenta los gerentes de un programa de planificación de recursos humanos?
3. ¿Qué métodos de reclutamiento pueden usar los gerentes? ¿Qué ventajas y desventajas tiene reclutar en el interior de la organización?
4. ¿Qué cambios se han operado en la igualdad de oportunidades para el empleo y la acción afirmativa en años recientes? ¿Cuáles son las implicaciones para los gerentes?
5. ¿Cuál es la secuencia normal de siete pasos para contratar? ¿Es igual la secuencia en todas las condiciones? ¿Por qué sí o no?
6. ¿Qué defectos tienen las entrevistas profundas? ¿Cómo se pueden reducir al mínimo?
7. ¿Qué información debe proporcionar la socialización de acuerdo con su diseño?
8. ¿Qué diferencia existe entre capacitación y desarrollo?
9. ¿Qué enfoques y métodos para desarrollar pueden usar los gerentes? ¿Qué método es más efectivo?
10. ¿Cuáles son las diferencias básicas entre la evaluación sistemática y la informal? ¿Cuáles son los cuatro enfoques básicos para evaluar? ¿Cómo se puede lograr que las evaluaciones formales sean más efectivas para mejorar el desempeño? ¿Qué inconvenientes de las evaluaciones deben evitar los gerentes?
11. ¿Cuáles son los problemas que implican los ascensos? ¿Cuántos de estos problemas se pueden superar?
12. ¿Cuándo se usan las transferencias en las organizaciones?
13. Explique cómo se pueden usar los criterios de las cuatro C para evaluar la eficacia de la política de administración de recursos humanos.

TÉRMINOS CLAVE

Administración de recursos humanos (ARH)
Planificación de recursos humanos
Reclutamiento
Descripción de los trabajos
Descripción de los puestos
Especificaciones para la contratación
Valor equiparable
Selección
Previsión realista para el trabajo
Orientación
Socialización
Programa de capacitación
Programa de desarrollo
Instrucción por medio de computadora (IMC)
Evaluación informal del desempeño
Evaluación formal sistemática
Enfoque para la nueva retribución

CASO DE ESTUDIO

HERSHEY SE VUELVE SANO[67]

En los años noventa los costos de los gastos médicos se han disparado, han crecido durante varios años a un ritmo anual superior al 15 por ciento. Las compañías han cargado con buena parte de este peso en razón de los paquetes de prestaciones que ofrecen a los empleados. Aunque muchas compañías han probado una serie de estrategias para reducir los costos en los pasados 10 años, los costos de los gastos médicos de las corporaciones siguen subiendo. ¿Qué debe hacer una empresa? En el caso de Hershey Foods Corporation, la respuesta fue un programa de incentivos para la salud.

Hershey tomó la decisión de concentrarse en la salud de los empleados en 1991, después de que una empresa de asesoría externa atribuyó entre 25 y 35 por ciento de los costos de gastos médicos de Hershey al estilo de vida de los empleados. Así, Hershey se dedicó a crear incentivos para fomentar la "salud" de los empleados.

En abril de 1991, Hershey lanzó un programa piloto de incentivos para la salud, para sus 624 empleados asalariados de la oficina central de Pennsylvania. El programa fue diseñado para reducir los factores de riesgo para la salud que se pueden modificar, por ejemplo, el fumar y la presión sanguínea alta, con el propósito de disminuir las erogaciones de la empresa para gastos médicos y de acuerdo con la filosofía de Hershey, que establece "una clara preocupación por las personas y un gran interés por cada empleado", para mejorar la salud y la moral de los empleados.[68]

—Llevamos muchos años interesándonos por la salud y el bienestar de los empleados —comenta Rick Dreyfuss, director de remuneración para ejecutivos y prestaciones para empleados de Hershey—. Ahora, hemos dado un paso más, ligando la salud de los empleados a los costos anuales de los gastos médicos.[69]

Con el programa experimental que, de tener éxito, se extendería a los 11,000 empleados de Hershey, la gente recibía débitos o créditos, de acuerdo con la calificación que obtenía en ciertos factores de riesgo. Por ejemplo, en 1993, los empleados que no fumaban obtuvieron 48 dólares, que podían tomar en efectivo o aplicar a las erogaciones de su programa de prestaciones. Sin embargo, ese año, los empleados que fumaban tuvieron que pagar hasta 444 dólares. Otras categorías comprendían la presión sanguínea, la regularidad de ejercicio aeróbico, el peso y el nivel de colesterol. Los empleados bajo atención médica, dentro de cualesquiera de las categorías, eran considerados "neutrales en cuanto a costos" y no recibieron ni recompensa ni sanción. Aunque el peso, la presión sanguínea y el nivel de colesterol fueron medidos, confidencialmente, por el departamento médico de la empresa, Hershey confió en un sistema de palabra de honor para determinar si los empleados fumaban o hacían ejercicio en forma regular.

—Confiamos en nuestros empleados la responsabilidad de jugar limpio —dice Dreyfuss—. ¿Son exactos al 100 por ciento? Estoy seguro que no.[70]

No obstante, Hershey decidió aplicar el sistema de palabra de honor por respeto a sus empleados.

El programa con base en incentivos arrojó resultados impresionantes en el primer año para los empleados de Hershey, sobre todo a la luz del éxito limitado logrado por otros programas de salud y estrategias para modificar los costos. Una encuesta de los participantes en el programa, en el primer año, arrojó que la mitad de ellos había cambiado su estilo de vida de alguna manera. Casi un 30 por ciento de los encuestados dijo que había empezado a hacer ejercicio con más regularidad y que había bajado sus niveles de colesterol.

Sin embargo, el programa también se ha topado con bastante resistencia.

—Algunos empleados consideraron que se trataba de lo mejor que hubieran hecho jamás —señala Dreyfuss—. Otros eran de la opinión de que la empresa se estaba entrometiendo más de lo debido en su vida personal.[71]

Uno de ellos es Earl Light, gerente de negocios del Local 464 del Sindicato de Trabajadores de Panadería, Pastelería y Tabaco, el cual representa a 2,800 empleados de la fábrica de Hershey.

—No acabo de aceptar ningún programa que dicte un estilo de vida —explica—. No tengo problema alguno con los programas que ofrecen incentivos para la salud, pero pienso que uno no debe sancionar a quienes no cumplen con los parámetros de la empresa. Nuestro sindicato definitivamente no aceptará este programa y creo que hablo por todos los sindicatos.[72]

No obstante, a pesar de las objeciones del sindicato, Hershey ha continuado con el programa.

—No opino que estemos dictando un estilo de vida ni entrometiéndonos en la intimidad —afirma Dreyfuss—. Sencillamente, pensamos que los empleados se deben hacer cargo, en términos financieros, del sistema de los gastos médicos.[73]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Ha llegado demasiado lejos Hershey? ¿Por qué sí o no?
2. ¿Cómo influye este programa en el reclutamiento?
3. ¿Hasta qué punto debe el departamento de administración de recursos humanos de una compañía influir en el estilo de vida de los empleados?
4. ¿Qué grupos de interés se ven afectados por un programa de este tipo?
5. Evalúe el programa de acuerdo con el modelo de las cuatro C.

CASO PARA ANÁLISIS

EL ESTILO DE UNITED PARA REMUNERAR A SUS EJECUTIVOS[74]

El 27 de febrero de 1992, William Aramony dejó, abruptamente, la presidencia de United Way of America (UWA). Debido a la creciente disensión de las secciones locales de United Way en Estados Unidos, sumada a las llamadas de donantes y a los medios que pedían su despido, Aramony renunció al puesto de director de la organización caritativa más grande de Estados Unidos.

—Lo hago porque la cobertura de los medios está oscureciendo la importancia de la labor de United Way —escribió Aramony en una carta dirigida a La-Salle Leffall, Jr., presidente del comité ejecutivo del Consejo de Gobernadores de UWA.[75]

La "cobertura de los medios" a la que se refería Aramony eran acusaciones por uso indebido de fondos y por remuneraciones excesivas. Además de un paquete anual de 463,000 dólares por remuneración y uno de 4.4 millones de dólares por jubilación, se decía que Aramony tenía un presupuesto para viajar "sólo en primera clase" y que, anualmente, gastaba alrededor de 40,000 dólares en vuelos trasatlánticos en el Concorde, así como casi 100,000 dólares en servicio de limusinas.[76]

Muchas personas pusieron el grito en el cielo ante las cifras y cuestionaron cómo el ejecutivo de una organización caritativa, no lucrativa, podría ofrecer una explicación racional de estos gastos y sueldos "disparatados".

—La gente nos manifiesta su preocupación porque el dinero que donan para obras de caridad se desperdicia —señala Geoffrey Edwards, presidente de United Way para la zona de la capital de Estados Unidos—. En verdad nos preocupa que la publicidad negativa nos pueda afectar.[77]

Aunque las investigaciones preliminares realizadas en diciembre de 1991 no encontraron malversación alguna por parte de Aramony, éste presentó su renuncia. Abandonó la empresa tratando de reducir el impacto negativo para la organización.

—Me duele ver y escuchar críticas injustas de un sistema que ha hecho tanto por este país —explicó Aramony—. Nunca había vivido algo parecido en toda mi vida.[78]

Muchas personas, como Walter Annenburg, que donó 450,000 dólares a United Way en 1991, eran de la opinión que Aramony se debía ir para evitar las repercusiones negativas en la organización UWA y sus filiales.

—No cabe duda de que es lo acertado, dadas las circunstancias, la presión y las dudas que United Way tiene que enfrentar —aceptó Kenneth Albrecht, presidente de National Charities Information. La gente seguirá recordando estas acusaciones durante varios años.[79]

UWA, sin duda, sintió el golpe del escándalo de Aramony.

—Este tipo de cuestiones lo dejan a uno desolado —comentó Albrecht. No sólo afectan a United Way of America, sino también a los United Ways locales, y podrían afectar a los ciudadanos mayores locales y a las guarderías diurnas. Afecta a cada uno de los involucrados en el campo de las obras de caridad de este país. Todos nos vemos disminuidos, y la confianza del público ha disminuido.[80]

En 1992, las contribuciones a las secciones de United Way disminuyeron por primera vez desde 1946. Se estima que la red de United Way, en general, reunió 66 millones de dólares menos, por con-

cepto de contribuciones, en 1992 que en 1991; una disminución de 2.5 por ciento.

—El escándalo ha manchado y estropeado la imagen de madre protectora y buena de United Way —dice Robert O. Bothwell, director ejecutivo del Comité Nacional de Filantropía Responsiva—.[81] Por primera vez, UWA está sujeta a escrutinio.

Recuperarse del escándalo era un reto imponente para la compañía, pero la organización lo atacó de frente. Ante la preocupación del público, UWA realizó una investigación y publicó un informe que detallaba innumerables abusos financieros por parte de la administración, en los cinco años anteriores. Además, el consejo de UWA suspendió el paquete de jubilación de 4.4 millones de dólares de Aramony. Aramony se presentó en "Nightline" de ABC y trató de defender su nombre. Durante su gestión, incrementó los fondos reunidos por UWA a 3.1 mil millones de dólares y estableció una fuerte alianza mercadotécnica con la Liga Nacional de Futbol, gracias a la cual la UWA recibió millones de dólares de publicidad gratuita. Sin embargo, a fin de cuentas, incluso Aramony aceptó que había cometido, cuando menos, un error.

—No presté la suficiente atención a los detalles ni a la forma en que algunos de mis actos y estilo personal podían ser percibidos por algunas personas —aceptó Aramony.[82]

A partir de la experiencia de Aramony, se han dado muchos cambios en UWA. Ahora, los gerentes son responsables de sus presupuestos y son controlados, mensualmente, por vicepresidentes. Los viajes por tierra son obligatorios para todos los viajes de negocios (incluso los del presidente) y se han fijado los viáticos diarios. Pero, lo más importante es que ahora las personas pueden enviar sus donaciones, directamente, a la obra de caridad que quieran, por medio de la UWA.

La situación va a ser difícil durante un par de años —declaró Elaine L. Chao, presidente de UWA, poco después de que se hizo cargo de la organización. La forma en que se hacían las cosas tiene que cambiar, así como la red de amiguismo y toda la cultura.[83]

Lo ocurrido en UWA refleja una preocupación que ha afectado a todas las empresas de Estados Unidos, en general, y no sólo a las organizaciones no lucrativas. La experiencia de UWA sirve de lección a todas las compañías, que son testigo, en los años noventa, de la protesta general del público contra los paquetes de remuneración excesivos para los ejecutivos. Aunque muchas personas argumentan que los ejecutivos deben percibir una compensación conmensurable con las responsabilidades que tienen, otras dicen que se debe usar la discreción. Las percepciones son sumamente importantes, como pudo aprender Aramony.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué preocupaciones debe ponderar una organización para determinar la remuneración que recibirán sus ejecutivos?
2. ¿Qué tipo de impacto podrían tener los cambios que están ocurriendo, por ejemplo, una vigilancia más frecuente, en los empleados de UWA?
3. ¿Cómo afecta un escándalo así al reclutamiento?
4. ¿Qué tipo de remuneración es adecuada para los ejecutivos de una organización?
5. ¿Qué más puede hacer UWA ahora para ayudar a mejorar la moral, por ejemplo, al recurrir a la capacitación?
6. ¿Qué más puede hacer UWA ahora para recuperarse de la mala publicidad?

CAPÍTULO 15

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir el término *cambio planeado* e identificar los casos en los que se aplicaría.
2. Hacer una lista de los conceptos de la teoría del campo de fuerza de Kurt Lewin y explicarlos.
3. Hacer una lista de los tres tipos de cambio planeado y ofrecer un ejemplo de cada uno.
4. Definir el término *desarrollo organizacional* y explicar en qué difiere de otros enfoques para el cambio planeado.
5. Describir las técnicas más usadas para el desarrollo organizacional (DO).
6. Señalar la diferencia entre innovación y creatividad y explicar cómo pueden fomentarse en las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

TRAUMA ORGANIZACIONAL EN AT&T Y SU TRIUNFO[1]

En un caso que podría ser el más sonado de la historia de las empresas, AT&T firmó, en 1982, un decreto de consentimiento ante el Departamento de Justicia para deshacerse de tres cuartas partes de sus activos por 150 mil millones de dólares. Hasta ese momento, AT&T y las compañías Bell Telephone asociadas a ella eran consideradas, en términos generales, como las empresas mejor administradas y, consistentemente, más rentables del mundo. Los cambios que resultaron de la división fueron inmensos. Cada una de las compañías resultantes, con valor de muchos millones de dólares, tuvo que establecer formas nuevas para planificar y organizar y la misma AT&T se encontró en un mundo competitivo completamente nuevo.

Hasta 1984, AT&T fue el empleador privado más grande de Estados Unidos. La empresa era conocida porque recompensaba la lealtad, la perseverancia y el trabajo arduo, con responsabilidad y seguridad de empleo. La tradición de servir a los intereses del público estaba profundamente arraigada en los empleados de AT&T. Sin embargo, con la tensión del cambio, muchas de las tradiciones de la compañía se desmoronaron. Como parte de sus esfuerzos por reducir los costos, AT&T eliminó a 75,000 empleados, algunos vía la jubilación, pero a muchos más por despido.

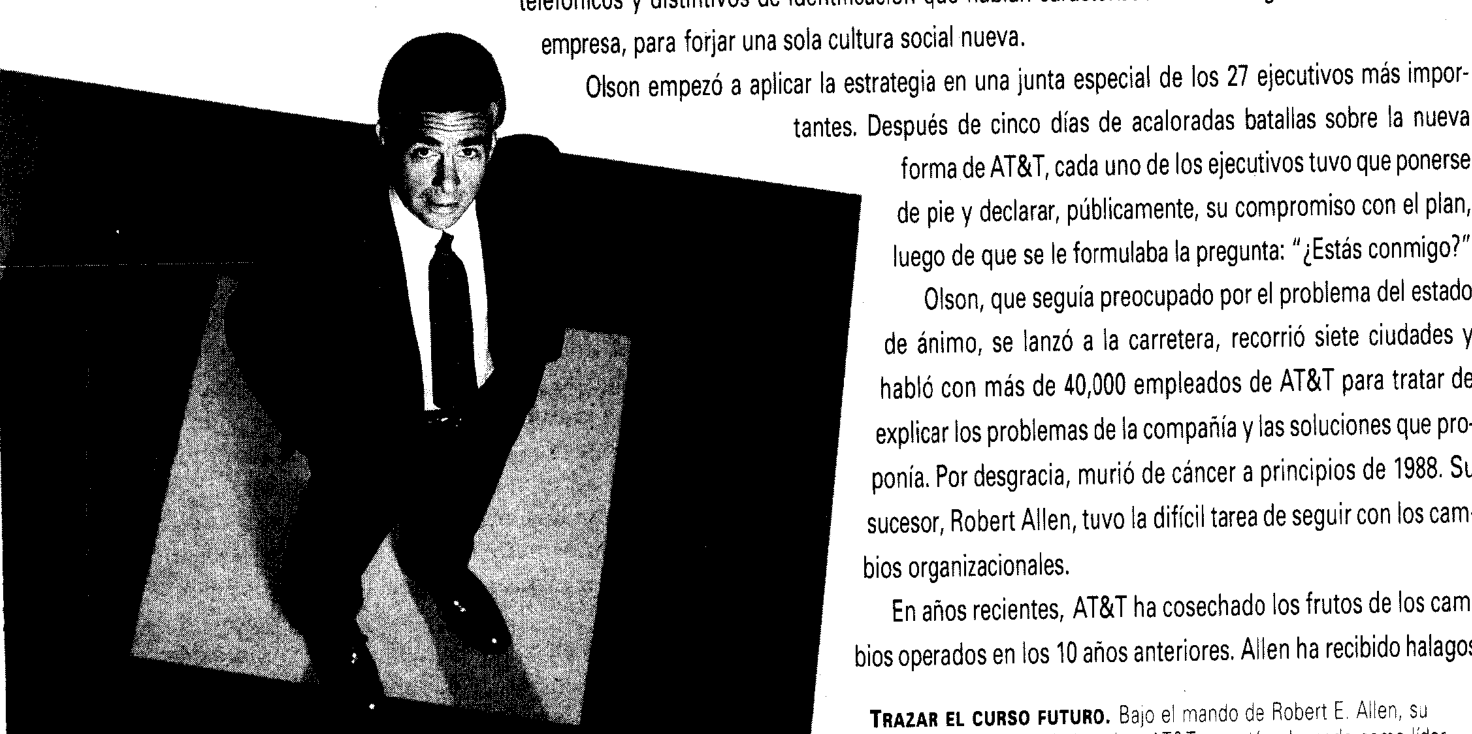
En años pasados, AT&T ha cosechado los frutos de los cambios de los 10 años anteriores.

James E. Olson, a la sazón presidente de AT&T, empezó a aplicar medidas para unificar a la empresa y curar sus heridas. Estableció metas generales nuevas: proteger la telecomunicación, el negocio medular de AT&T, sacar al tambaleante negocio de las computadoras de los números rojos y aumentar los ingresos de AT&T en el exterior. Parte de su estrategia consistió en acabar con los diferentes procedimientos de nóminas, sistemas telefónicos y distintivos de identificación que habían caracterizado a las antiguas divisiones de la empresa, para forjar una sola cultura social nueva.

Olson empezó a aplicar la estrategia en una junta especial de los 27 ejecutivos más importantes. Después de cinco días de acaloradas batallas sobre la nueva forma de AT&T, cada uno de los ejecutivos tuvo que ponerse de pie y declarar, públicamente, su compromiso con el plan, luego de que se le formulaba la pregunta: "¿Estás conmigo?"

Olson, que seguía preocupado por el problema del estado de ánimo, se lanzó a la carretera, recorrió siete ciudades y habló con más de 40,000 empleados de AT&T para tratar de explicar los problemas de la compañía y las soluciones que proponía. Por desgracia, murió de cáncer a principios de 1988. Su sucesor, Robert Allen, tuvo la difícil tarea de seguir con los cambios organizacionales.

En años recientes, AT&T ha cosechado los frutos de los cambios operados en los 10 años anteriores. Allen ha recibido halagos



TRAZAR EL CURSO FUTURO. Bajo el mando de Robert E. Allen, su actual director general ejecutivo, AT&T se está colocando como líder de la cambiante industria de la comunicación.

por su liderazgo. Los administradores de AT&T, que acaban de anotarse un asombroso éxito con la introducción de una tarjeta de crédito, la Tarjeta Universal, ahora pueden actuar con más rapidez ante los cambios de los mercados. Al mando de Allen, AT&T ha adquirido NCR, empresa fabricante de computadoras, McCaw, empresa fabricante de teléfonos celulares, así como una serie de pequeñas empresas del ramo de la tecnología avanzada, como EOS, para colocarse como líder de la cambiante industria de las telecomunicaciones.→

AT&T ES APENAS una de las muchas organizaciones que está pasando por el proceso, tumultuoso y posiblemente gratificante, del *cambio planeado*. En pocas palabras, el cambio planeado representa un intento sistemático por rediseñar una organización, de tal manera que pueda adaptarse a los cambios significativos del ambiente y alcanzar metas nuevas. En este capítulo, se analizarán los motivos que explican por qué las organizaciones emprenden un curso de cambios planeados, un modelo del proceso de cambio y los aspectos de la organización que pueden ser sujetos a cambio. Después, se terminará el capítulo con el análisis del *desarrollo organizacional*, uno de los enfoques básicos para cambiar la cultura de la organización y a su gente, haciendo gran hincapié en la capacidad de los gerentes para fomentar la creatividad y las innovaciones.

¿POR QUÉ SE REQUIERE UN CAMBIO PLANEADO?

Cap. 3, p. 68

Está claro que toda organización efectúa cambios estructurales menores cuando reacciona ante los cambios del ambiente, sean de acción directa o de acción indirecta. Un formato de ventas se sujeta a revisión con objeto de que no confunda al cliente. El departamento de recursos humanos puede crear un programa de capacitación relativo a los programas de seguridad obligatorios de la OSHA. Lo que distingue a los cambios planeados de los cambios rutinarios es su alcance y magnitud. Los cambios planeados pretenden preparar a la organización *entera*, o a una parte importante de la misma, para que se adapte a cambios significativos en las metas y la dirección de la organización. Una definición detallada de **cambio planeado** sería "diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar".[2]

cambio planeado: El intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar metas nuevas.

En la actualidad, los programas de cambio son una necesidad debido, precisamente, al cambio de las relaciones y del tiempo que hemos observado en todo el mundo de las organizaciones. La sofisticación de la tecnología para procesar información, sumada a la mayor globalización de las organizaciones, significa que los gerentes están sujetos a un bombardeo de ideas, productos y desafíos nuevos más grandes que nunca antes (véase la figura 15-1). Los administradores, para poder manejar este aumento de información que está acompañado de una disminución del tiempo que pueden dedicar a la toma de decisiones, deben mejorar su capacidad para manejar el cambio. Muchas organizaciones grandes cuentan, explícitamente, con *programas para administrar los cambios* que buscan mejorar la capacidad del personal de toda la organización para anticipar los cambios que se presentan y aprender de ellos.

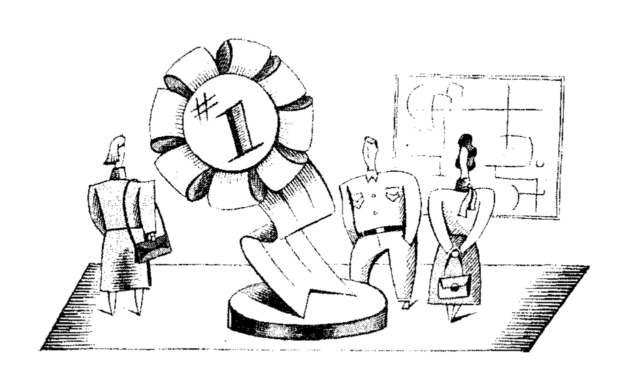
Algunas de las empresas de mayor tamaño, éxito y antigüedad son víctimas de su propio éxito. Con el paso de los años han creado estructuras organizativas muy estables, burocráticas y verticales, las cuales son muy prácticas para alcanzar ciertas metas en un entorno dado. Sin embargo, las decisiones se toman en forma

FIGURA 15-1 Las consecuencias de la globalización y la tecnología de la información

Cap. 5, p. 151

metódica, incluso lenta, y las ideas nuevas, así como las posibilidades para obtener ventajas competitivas suelen quedar ahogadas entre números rojos. Muchas organizaciones están probando estructuras organizativas más planas, que propician el trabajo en equipo y una comunicación más rápida. La idea es que estas organizaciones "más delgadas" sean más flexibles, creativas e innovadoras cuando reaccionan a los cambios, de todo tipo, del ambiente. En AT&T, se recomienda a los gerentes de las unidades de negocios que adopten estos enfoques.

La recesión y las nuevas oportunidades para negocios en Europa han llevado a Asea Brown Boveri (ABB), empresa sueco-suiza del ramo de la ingeniería eléctrica, a la reorganización. En la primera gran sacudida desde la fusión que creó esta compañía en 1988, ABB se sometió a una importante reestructuración. Aunque la meta es conservar la estructura matricial, el comité ejecutivo de la empresa se redujo una tercera parte. Según Percy Barnevik, director general, este comité ejecutivo adelgazado aclara las responsabilidades y acelera la toma de decisiones transnacionales. "El propósito de la reorganización es propiciar una forma de pensar integrada, alentar el trabajo en equipo eliminando las fronteras y, por tanto, concentrarse más en las necesidades de los clientes y de los mercados", explica Barnevik. "Sin embargo, al reforzar los segmentos para nuestros productos y la nueva estructura regional, podremos enfrentar mejor los retos de los años noventa. La nueva organización fortalecerá las ventajas operativas de nuestra matriz y nos permitirá reaccionar a las circunstancias del mercado incluso con mayor velocidad".[3]



LOS CAMBIOS QUE SE COCINAN EN SOPAS CAMPBELL

Cuando David Johnson fue nombrado director general de Campbell Soup, no bastó con una simple reestructuración. Para cuando llegó, la crisis ya estaba instalada.

—La crisis era inevitable —señala Johnson—, había demasiadas ineficiencias. Había decisiones que no se habían tomado. Esto ofrece una oportunidad a la persona que llega. Pero uno tiene que ser atrevido. Uno tiene que pensar que la fortuna está del lado de los atrevidos.[4]

Y fue atrevido. De hecho, emprendió la tarea de reconstruir esta institución de Estados Unidos, pieza por pieza. En ocasiones, eso significó dejar atrás lo que había sido la empresa y contestar la pregunta "¿Quiénes somos?"[5]

Johnson no dejó nada intacto. Cuestionó todos los presupuestos y obligó a los empleados a reconsiderar sus egresos. Buscó áreas en las que los empleados se habían vuelto "mal hechos" debido al exceso de comodidades. Por ejemplo, descubrió que los ejecutivos de sopas estaban desperdiciando 10 por ciento del presupuesto para comercialización en la promoción anual de sopa de tomate en un momento que coincidía con la cosecha de tomate. Esto habría tenido sentido, si no existiera el hecho de que había muchos años que Campbell había dejado de usar tomates frescos para la sopa.

Además, Johnson introdujo un plan de incentivos que basa 20 por ciento de los bonos de los gerentes en los resultados generales de la empresa, y no sólo sobre los resultados de las unidades de operación. Además, Johnson ha iniciado un sistema de evaluación global para permitir que cada empleado sepa cuánto valor tiene dentro de la organización. La calidad ha mejorado notablemente como consecuencia de los esfuerzos de Johnson.

—En realidad ha activado las cosas —comenta Fred George, vicepresidente regional de producción, refiriéndose particularmente a la planta de Maxton, Carolina del Norte.[6]

Los equipos de trabajo, el control estadístico de los procesos y la calidad total habían sido introducidas en Maxton por el director general anterior, pero con Johnson se pusieron en práctica. La eficiencia de operaciones de la planta se disparó y los costos de producción bajaron a menos del 50 por ciento del precio detallista de los productos. ◆

MODELO DEL PROCESO DE CAMBIO

Aunque son muchas las fuerzas que llevan a las organizaciones a cambiar, es importante reconocer que existen fuerzas encontradas que actúan para mantener a la organización en un estado de equilibrio. A su vez, estas fuerzas contrarias sostienen la estabilidad o *statu quo*. Para entender su funcionamiento, analicemos un modelo del proceso de cambio fundamentado en la obra de Kurt Lewin.

EL ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZA

Según la *teoría de los campos de fuerza* de Kurt Lewin, toda conducta es resultado del equilibrio entre las fuerzas *impulsoras* y las *restrictivas*.[7] Las fuerzas impulsoras empujan en un sentido, las restrictivas lo hacen en sentido contrario. El resultado consecuente es la conciliación de estas dos series de fuerzas. El incremento de las fuerzas impulsoras puede mejorar los resultados, pero también puede aumentar las fuerzas restrictivas.

El modelo de Lewin (véase la figura 15-2) nos recuerda que se deben buscar las diversas causas de una conducta y no una sola. Los programas para el cambio planeado, basados en las ideas de Lewin, en primer lugar buscan eliminar o debilitar las fuerzas restrictivas y, después, crear o reforzar las fuerzas impulsoras que existen en las organizaciones.

FUENTES DE RESISTENCIA

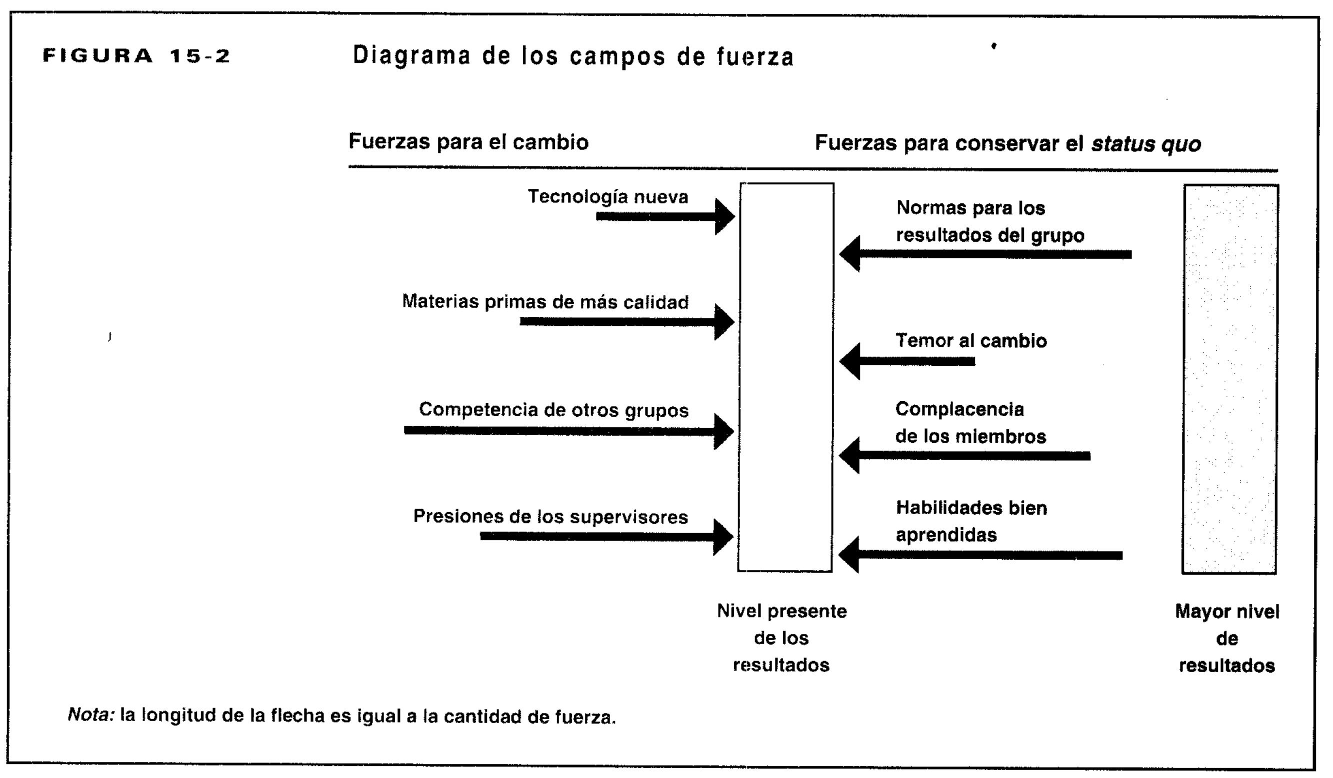
Las fuerzas restrictivas —las que mantienen la estabilidad de la organización— merecen especial atención pues representan posibles fuentes de resistencia al cambio planeado. Si los gerentes logran cambiar estas fuerzas o *atacar sus fundamentos básicos*, tendrán muchas más posibilidades de lograr el cambio planeado. En aras de la sencillez, agruparemos estas fuentes de resistencia en tres categorías generales: la cultura organizacional, los intereses personales y la percepción personal de las metas, así como las estrategias de la organización.

Cap. 7, p. 198

CULTURA ORGANIZACIONAL. De las tres fuerzas, la cultura podría ser la más importante para dar forma a la identidad de la organización y para conservarla. Como se vio en el capítulo 7, la cultura es una fuerza básica que guía la conducta de los empleados. Por lo general, los empleados permanecen en una organización porque el trabajo les permite alcanzar las metas de su existencia y porque su personalidad, actitud y creencias encajan con la cultura organizacional. De hecho, muchos empleados se identifican con la organización y toman sus pérdidas y ganancias como una cuestión personal. En consecuencia, quizá se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la cultura organizacional y "la manera de hacer las cosas".

El veloz crecimiento de Waste Management, una empresa que vale 6 mil millones de dólares y empezó sus actividades hace menos de 25 años, ha requerido que se apliquen cambios a la cultura organizacional para adaptarse a su tamaño. "La gente entiende que no podemos funcionar [ya] como una pequeña empresa", explica Don O'Toole, gerente de mercadotecnia y publicidad. "Evi-

FIGURA 15-2 Diagrama de los campos de fuerza



Fuente: Adaptado con autorización de *Organization Development and Change,* 3ª ed. de Edgar F. Huse y Thomas G. Cummings, p. 73. Derechos © 1985 de West Publishing Company. Todos los derechos reservados.

dentemente, somos una empresa que los ambientalistas tienen muy en la mira... Contamos con un vicepresidente para política ambiental y normas éticas que vigila este aspecto crítico en todo momento."[8] Sin embargo, el aumento de tamaño no ha hecho que la compañía se torne perezosa. "El cambio veloz sigue formando parte de nuestra cultura", afirma O'Toole. "Sigue siendo una cultura muy emocionante. No estamos limitados por estructura alguna."[9]

Los cambios demográficos del centro de trabajo han inquietado mucho a algunos miembros del "orden anterior". De hecho, al contratar y conceder ascensos a las mujeres y minorías, algunas empresas han sentido una reacción negativa por parte de algunos hombres blancos que se sienten frustrados, resentidos pero, sobre todo, temerosos. Esto ha ocurrido, concretamente, en empresas como AT&T, DuPont y Motorola, donde la diversidad forma parte central de la misión de la organización. DuPont, para atacar este problema, estableció un "Foro masculino" para ayudar al personal a aceptar los cambios de la organización.[10]



INTERÉS PROPIO. Aunque las personas se pueden identificar con sus organizaciones, y de hecho lo hacen, también se interesan por su persona. A cambio de realizar un buen trabajo, esperan una remuneración adecuada, condiciones laborales satisfactorias, seguridad de empleo y cierta cantidad de aprecio, poder y prestigio. Cuando se operan cambios, los empleados enfrentan un periodo de ajuste, posiblemente incómodo, mientras se adaptan a la nueva estructura de la organización o el trabajo rediseñado.

PERCEPCIÓN DE LAS METAS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN. Las metas y las estrategias son muy importantes para organizar y coordinar las actividades de toda organización. De hecho, la definición de la misión (por ejemplo, la de Nordstrom, "ofrecer al cliente el mejor servicio posible") puede dirigir los actos de los empleados en ausencia de políticas y procedimientos formales. Empero, esta potente

fuerza de la estabilidad puede entorpecer el cambio. En ocasiones, los empleados no entienden que se necesita una meta nueva, porque no cuentan con la misma información que manejan sus gerentes. Además, quizás añoren los "viejos tiempos". El largo historial de éxito y servicio al público de AT&T ha resultado un obstáculo considerable para el cambio.

PROCESO DE CAMBIO

Lewin también estudió el proceso para producir cambios efectivos. En su opinión, la mayor parte de las actividades para cambiar fracasan por dos motivos. En primer lugar, la gente no está dispuesta a (o no puede) alterar *actitudes* y *conductas* establecidas de tiempo atrás. Dígale a un gerente que debe aprender una técnica analítica nueva y, con toda seguridad, el gerente aceptará la sugerencia. Dígale al mismo gerente que es demasiado agresivo o irónico en su trato con los demás y quizá se moleste y se oponga al cambio.

Lewin creía que, tras un breve lapso de tratar de hacer las cosas de otra manera, cuando se deja solas a las personas, éstas tienden a volver a sus patrones conductuales acostumbrados. Con objeto de superar obstáculos de este tipo, Lewin elaboró un modelo de tres pasos consecutivos para el proceso de cambio. Este modelo, más adelante perfeccionado por Edgar H. Schein y otros, se puede aplicar, por igual, a personas, a grupos o a organizaciones enteras.[11] Se trata de "descongelar" el patrón presente de conducta, de "cambiar" o desarrollar un patrón nuevo de conducta y, después, de "recongelar" o reforzar la nueva conducta.

descongelar: Hacer que la necesidad de cambio sea tan evidente que la persona, el grupo o la organización puedan ver y aceptar, sin problemas, que el cambio se debe dar.

cambiar: Encontrar y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos, con la ayuda de un agente de cambio especializado, quien dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Los miembros de la organización se identificarán con los valores, actitudes y conductas del agente de cambio y los interiorizarán cuando perciban su eficacia para el desempeño.

agente de cambio: La persona que encabeza o dirige el proceso de cambio en el contexto de una organización.

recongelar: Convertir en norma un patrón conductual nuevo mediante mecanismos de refuerzo y apoyo.

1. **Descongelar** implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la puedan ver con facilidad y aceptarla.
2. **Cambiar** implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos. Un **agente de cambio** especializado dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conductas nuevos, por medio de los procesos de *identificación* y de *interiorización*. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han percibido su eficacia para los resultados.
3. **Recongelar** significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva.

Los agentes de cambio pueden ser miembros de la organización o asesores contratados en el exterior. En el caso de programas de cambio extensos y complejos, contratar a un asesor externo tiene muchas ventajas. En primer lugar, el asesor externo suele contribuir con su experiencia y sus habilidades especializadas. En segundo, el asesor no será distraído por las responsabilidades diarias de las operaciones. En tercero, en su calidad de extraño, el asesor quizá tenga más prestigio e influencia que un conocido del interior. En cuarto, como el asesor no tiene ningún interés invertido en la organización, puede ser más objetivo que un elemento interno y encontrar menos problemas para ganarse la confianza de los empleados.[12]

La tabla 15-1 describe algunos métodos comunes para enfrentar la resistencia al cambio.

TIPOS DE CAMBIO PLANEADO

Los cambios que se pueden hacer en la organización se logran modificando su estructura, su tecnología, su personal o una combinación de todos ellos.[13] (Véase la figura 15-3.)

TABLA 15-1 **Métodos para manejar la resistencia al cambio**

ENFOQUE	IMPLICA	SE SUELEN USAR CUANDO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Educación comunicación	Explicar la necesidad y la lógica de los cambios a las personas, grupos e incluso a las organizaciones enteras.	Existe falta de información o información y análisis poco exactos.	Una vez persuadidas, las personas ayudarán con frecuencia a aplicar el cambio.	Pueden consumir mucho tiempo si se involucra mucha gente.
2. Participación + involucramiento.	Pedir a los miembros de la organización que ayuden a diseñar el cambio.	Los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio y los demás tienen considerable peso para oponerse.	Las personas que participan se comprometen a aplicar el cambio y toda la información relevante que tienen queda integrada al plan de cambio.	Pueden consumir mucho tiempo si los participantes idean un cambio inapropiado.
3. Facilitación + apoyo	Ofrecer programas de recapacitación, tiempo libre, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.	Las personas se oponen debido a problemas de adaptación.	Ningún otro enfoque funciona así de bien para los problemas de adaptación.	Pueden consumir mucho tiempo, resultar costosos y, aun así, fallarán.
4. Negociación + concertación	Negociar con los posibles opositores; incluso solicitar su entendimiento por escrito.	Alguna persona o grupo con bastante poder de oposición claramente saldrá perdiendo con un cambio.	En ocasiones, es una manera relativamente fácil de evitar una resistencia mayor.	Pueden ser demasiado costosos si alertan a otros a negociar el cumplimiento.
5. Manipulación + cooptación	Dar a personas clave un papel deseable en el diseño y la aplicación del proceso de cambio.	Otras tácticas no sirven o son demasiado caras.	Puede ser una solución, relativamente rápida y barata, para los problemas de oposición.	Pueden conducir a problemas futuros si la gente siente que es manipulada.
6. Coerción explícita + implícita	Amenazar con la pérdida del empleo o el traslado, la ausencia de ascensos, etcétera.	La velocidad es esencial y los iniciadores del cambio tienen bastante poder.	Es rápida y puede superar cualquier tipo de resistencia.	Pueden ser riesgosos si la gente se disgusta con los iniciadores.

Fuente: Reimpreso con permiso de *"Harvard Business Review"*, tomado de "Choosing Strategies for Change", de John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger (marzo-abril, 1979).

FIGURA 15-3 Los tres enfoques para el cambio

AGENTE DE CAMBIO

Cambio de estructura → Rediseño, descentralización, modificación del flujo de trabajo de la organización

Enfoque tecno-estructural → Rediseño de la estructura y las operaciones laborales

Cambio de tecnología → Rediseño de las operaciones laborales

Cambio en las personas → Cambios de habilidades, actitudes, expectativas y percepciones

→ Mejores resultados en la organización

ENFOQUES PARA EL CAMBIO ESTRUCTURAL

Cambiar la estructura de una organización implica reordenar sus sistemas internos, por ejemplo las líneas de comunicación, el flujo del trabajo o la jerarquía administrativa. Si usted recuerda los elementos de la estructura que se explicaron en el capítulo 12, reconocerá que los cambios que se pueden hacer son:

Cap. 12, p. 345

DISEÑO ORGANIZACIONAL. El diseño organizacional clásico se basa en definir, con gran detalle, las responsabilidades de los puestos, así como en crear las divi-



LA PUNTA DEL ICEBERG. Los ligeros cambios de la conocida etiqueta de la sopa Campbell podrían ser la única señal de cambio visible para el público en general, pero en la organización se han estado operando cambios profundos, dirigidos por David Johnson, el DG.

siones del trabajo y las líneas de desempeño adecuadas. Se ha insistido que una de las tendencias más importantes en cuanto a la estructura es la que conduce a una organización delgada y plana, en la que se eliminan los niveles medios de la administración, a efecto de acelerar la interacción de los mandos superiores con los empleados no gerenciales, mismos que obtienen más responsabilidad. Wal-Mart, que hace poco fue nombrado el detallista más grande de Estados Unidos, tiene una estructura plana.[14]

Cap. 13, p. 393

DESCENTRALIZACIÓN. Una forma de descentralización entraña crear unidades más pequeñas, autocontenidas, en la organización, con el propósito de aumentar la motivación de los miembros de la unidad y mejorar sus resultados, así como concentrar su atención en actividades prioritarias. Asimismo, la descentralización propicia que cada unidad adapte su estructura y tecnología a sus ta-reas concretas y su ambiente. La decisión de Cray Research, de permitir que Seymour Cray, su fundador, se dedicara a sus intereses de investigación en una nueva empresa, hace de Cray Computer un buen ejemplo. Otro sería la decisión de Disney de crear Touchstone Pictures, que ofrece películas más sofisticadas que las tradicionales de Disney.

MODIFICACIÓN DEL FLUJO DEL TRABAJO. La modificación del flujo del trabajo y la agrupación atenta de las especialidades también pueden propiciar que se mejoren la productividad y la moral en el trabajo. Una manifestación de esta tendencia se encuentra en la cantidad de dinero que pueden gastar los empleados, sin requerir autorización. A.T. Kearney, la empresa asesora, encontró que las compañías con mejor desempeño, entre las 200 de Fortune, permitían a sus gerentes de división gastar hasta 20 millones de dólares con su firma.[15] En otra escala, la división WIX de Dana Corporation permite a todos sus empleados gastar 100 dólares en una innovación de los procesos, sin tener que pasar por el lento proceso, en ocasiones tortuoso y humillante, de conseguir autorización. Otra manifestación de la misma idea se encuentra en la sugerencia de Tom Peters, autor que escribe sobre administración, en el sentido de que los gerentes aceleran el desarrollo de productos "cuando reúnen a personas de funciones diferentes en la misma habitación, espacio para trabajar o cubículo..."[16]

ENFOQUES PARA CAMBIAR LA TECNOLOGÍA

Cambiar la tecnología de la organización significa modificar su maquinaria, sus procesos de ingeniería, sus técnicas de investigación o sus métodos de producción. Esta posición se remonta a la teoría de la administración científica de Frederick W. Taylor.

Cap. 2, p. 36

Como se vio en el capítulo 12, la tecnología de producción, con frecuencia, tiene enormes repercusiones en la estructura de la organización. Por tanto, los enfoques *tecnoestrucutrales* o *sociotécnicos* pretenden mejorar los resultados cambiando, al mismo tiempo, algunos aspectos de la estructura de la organización y de su tecnología. El enriquecimiento de los trabajos y la ampliación de los trabajos son ejemplo del enfoque tecnoestructural para cambiar.

Cap. 13, p. 399

ENFOQUES PARA CAMBIAR A LAS PERSONAS

Tanto el enfoque técnico, como el estructural buscan mejorar el desempeño organizacional, modificando la situación laboral. Los enfoques que se dirigen a las personas, por otra parte, tratan de cambiar la conducta de los empleados concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas. Se repasará una extensión de este enfoque ante el cambio, al hablar del desarrollo organizacional.



EL ENFOQUE TECNO-ESTRUCTURAL. Milliken & Co., ganadora del premio Baldrige en 1989, aprovecha la oportunidad para ampliar los trabajos y enriquecerlos por medio de su programa de intercapacitación. Los empleados tienen oportunidad de pasar de un trabajo a otro y aprender diversas habilidades.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

desarrollo organizacional (DO): Esfuerzo a largo plazo, apoyado por los mandos altos, para aumentar los procesos de renovación y solución de problemas de la organización por medio de la debida administración de la cultura organizacional.

Muchos de los enfoques para el cambio planeado son ideales para resolver problemas inmediatos y específicos. Por otra parte, el **desarrollo organizacional (DO)** representa un enfoque ante el cambio, más costoso, más complejo, más amplio y a mayor plazo, que pretende trasladar a la organización entera a un nivel superior de funcionamiento, al mismo tiempo que mejora notablemente la actuación y la satisfacción de sus miembros. Aunque el DO, con frecuencia, incluye cambios estructurales y tecnológicos, su intención primordial es cambiar a las personas, así como la esencia y la calidad de sus relaciones laborales.

Una definición formal del DO sería:

> actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional, más eficaces y colaborativos —haciendo hincapié en el trabajo formal en equipo, los equipos temporales y la cultura intergrupal—, con la ayuda de un asesor que lo facilita y la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación-acción.[17]

Esta definición incluye una serie de conceptos importantes. El *proceso para resolver problemas* se refiere a los métodos que usa la organización para enfrentar las amenazas y las oportunidades de su ambiente, mientras que el *proceso de renovación* se refiere a la forma mediante la cual los gerentes adaptan al ambiente los procesos para resolver problemas. Uno de los propósitos del DO consiste en mejorar el proceso de autorrenovación de la organización, de tal suerte que los gerentes puedan adaptar, sin tardanza, su estilo administrativo a los nuevos problemas y oportunidades.

En el caso de Allan Willett, presidente y propietario único de Willett International, el desarrollo organizacional implicó contratar ayuda en el exterior. En 10 años levantó una compañía, hasta convertirla en un competidor importante del negocio de marcar y poner códigos a los productos, con ingresos anuales del orden de 50 millones de libras esterlinas y una nómina de 600 empleados en todo el mundo. A continuación, Willett reconoció que la empresa se había convertido en algo tan grande que él solo no la podía manejar. Por tanto, contrató a un gerente de grupo y organizó un equipo de profesionales expertos. "Tuve que dejarlos actuar como gerentes", admite.



CONTINUACIÓN

"VÍNCULO COMÚN" DE AT&T

Los directivos de AT&T, sin duda, se podían identificar con todos los conceptos que se exponen en este capítulo. La existencia de las fuerzas del cambio, en la organización y el ambiente, estaba bien clara. Incluso antes de la división, AT&T había iniciado programas diseñados para hacer cambios; por ejemplo, la empresa ya había negociado un contrato sindical con Communications Workers of America que incluía un programa nuevo para la calidad-de-la-vida-laboral para mejorar la comunicación y la cooperación obrero-patronal.

Como AT&T era tan grande antes de su división, la inercia sólo se podía superar con esfuerzos permanentes. Cuando se iniciaron los despidos, la oposición al cambio se acentuó en algunos empleados, en proporción con la incertidumbre de la empresa, pero disminuyó en el caso de otros, que estaban ansiosos de que ocurriera algo, casi lo que fuera.

Superar la inercia de una organización con más de un millón de empleados... requería una vigilancia constante.

Hace poco, Robert Allen, el director general, ha iniciado un programa de cambio en AT&T que pretende cambiar la cultura de la gigante, para que sea más responsable y flexible. Este programa de cambio planeado, fundamentado en una serie de valores llamada "Nuestro vínculo común", pretende sentar las bases de los valores éticos y mercantiles que AT&T pueda aplicar a todos sus negocios. En la subsidiaria Universal Card, que mereció el prestigiado premio Malcolm Baldrige a la calidad nacional, una serie de valores como "Nuestro vínculo común", fue fundamental para crear una actitud de "lo podemos hacer" en los empleados. →

"Para hacerlo, tuve que desaparecer, físicamente, del escenario."[18] Ahora pasa nueve meses del año visitando subsidiarias y distribuidores en el extranjero y se concentra en "la cuestión de la visión". No obstante, la empresa sigue prosperando y, en la actualidad, está considerando la posibilidad de ampliar su base de productos.

Otro propósito del DO consiste en compartir las facultades administrativas con los empleados, meta que se explica con la frase *administración colaborativa*. La **administración colaborativa** significa que los gerentes hacen a un lado la estructura de autoridad jerárquica y permiten que los empleados desempeñen un papel más importante en la toma de decisiones. Para realizar este cambio, los gerentes tienen que cambiar, conscientemente, la cultura de la organización, es decir las actitudes, creencias y actividades que comparten sus miembros.

administración colaborativa: Administrar compartiendo el poder y con la participación de los subalternos; lo contrario de la imposición jerárquica de la autoridad.

La creación de equipos y la delegación de facultades a los empleados (empowerment), elementos de los programas de calidad, suelen producir una posición de más colaboración. No obstante, cuando los empleados de Gossen Corp. de Milwaukee, empezaron a trabajar en equipos por primera vez, tuvieron problemas para entender su importancia. Parte de la explicación de su resistencia está en la cultura de Estados Unidos, que aprecia el individualismo, en lugar de la conducta colectiva, colaboradora. La empresa mejoró la comunicación y ofreció capacitación destinada a concentrar a los empleados en la misión de la empresa de satisfacer al cliente. Ahora, los empleados facultados luchan por detectar los requisitos de los clientes y por desarrollar procesos que satisfagan dichos requisitos. En lugar de preocuparse por complacer a su jefe, los empleados se pueden concentrar completamente en el cliente.[19]

La última frase clave, la **investigación-acción**, se refiere a lo que hacen los agentes de cambio del DO para averiguar qué aspectos de la organización se

deben mejorar y cómo se puede ayudar a la organización para lograr estas mejoras. En pocas palabras, la investigación-acción implica 1) un diagnóstico preliminar del problema, por parte de los agentes de cambio del DO, 2) la reunión de datos que sustenten (o refuten) el diagnóstico, 3) la retroinformación de los datos a los miembros de la organización, 4) el estudio de los datos por parte de los miembros de la organización, 5) los planes para las medidas adecuadas y 6) la aplicación de las medidas pertinentes.

TIPOS DE ACTIVIDADES DEL DO

investigación-acción: Método mediante el cual los agentes de cambio para el desarrollo de las organizaciones averiguan qué mejoras se necesitan y cómo se puede ayudar mejor a la organización para que logre dichas mejoras.

Los agentes de cambio tienen muchas técnicas y formas de intervención a su alcance, pero no las usarán todas en un programa de cambio dado cualquiera. Una manera práctica de clasificar estas técnicas es en términos de los grupos hacia los que se dirigen y con los que se podrían aplicar. Las técnicas se pueden usar para mejorar la eficacia de las personas, la relación laboral entre dos o tres personas, el funcionamiento de grupos, la relación entre grupos o la eficacia de la organización entera.[20]

entrenamiento de la sensibilidad: Una de las primeras técnicas para el crecimiento personal, que estuviera bastante extendida en las actividades para el desarrollo de la organización, que refuerza una mayor sensibilidad en las relaciones interpersonales.

EL DO PARA LA PERSONA. El **entrenamiento de la sensibilidad** fue una de las primeras técnicas del DO, bastante generalizada. En los grupos "T" (entrenamiento), alrededor de 10 participantes son dirigidos por un líder especializado, con objeto de que mejoren su sensibilidad para manejar las relaciones interpersonales y sus habilidades para ello. En la actualidad, las organizaciones no usan tanto el entrenamiento de la sensibilidad y, por regla general, los participantes suelen ser seleccionados de antemano para asegurarse de que pueden aguantar la ansiedad que produce un grupo T. Además, se toman precauciones para garantizar que la asistencia sea, en verdad, voluntaria.[21]

análisis transaccional (AT): Enfoque para mejorar las relaciones interpersonales, en ocasiones usado en las actividades del desarrollo organizacional, que se concentra en los estilos y el contenido de la comunicación.

EL DO PARA DOS O TRES PERSONAS. El **análisis transaccional (AT)** se concentra en el estilo y el contenido de la comunicación (transacciones o mensajes) entre las personas. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y responsables y a ofrecer respuestas naturales y lógicas. El análisis de las transacciones trata de reducir los hábitos o "juegos" destructivos de la comunicación, en los que la intención o el significado completo de los mensajes queda poco claro.[22]

El AT, iniciado por Eric Berne, procura que las personas reconozcan el contexto de su comunicación. Por ejemplo, en ocasiones, las palabras del mensaje del





ACTITUDES COMPARTIDAS POR LOS MIEMBROS. El compromiso con la calidad es parte de la cultura de la organización en Marlow Industries, ganadora del Baldrige. Además de "vivir" ese compromiso en su trabajo, los empleados adquieren el compromiso por escrito al firmar la "Promesa de calidad" de Marlow.

jefe suenan agradables al empleado, por ejemplo: "Por favor, presenta tu informe este viernes", empero, si el jefe considera que el viernes no es una fecha límite realista, el contexto del mensaje es "¡Te atrapamos!" El AT propicia que las personas sean más francas y honradas y que conozcan los contextos de sus mensajes.

consultoría de procesos: Técnica mediante la cual los asesores ayudan a los miembros de la organización a entender la forma en que trabajan juntos y a cambiarla.

formación de equipos: Método para mejorar la efectividad organizacional, en el nivel de equipos, mediante el diagnóstico de los obstáculos que entorpecen la actuación del equipo y mejorando las relaciones entre equipos y la ejecución de tareas.

EL DO PARA EQUIPOS O GRUPOS. En la **consultoría de procesos**, un consultor trabaja con los miembros de la organización para ayudarles a entender la dinámica de las relaciones laborales en situaciones donde existen grupos o equipos. El consultor ayuda a los miembros del grupo a cambiar la forma en que trabajan juntos y a desarrollar las habilidades de diagnóstico y solución de problemas que requieren para resolver mejor los problemas.[23]

La **formación de equipos**, un enfoque parecido al anterior, analiza las actividades, las asignaciones de recursos y las relaciones de un grupo o equipo con objeto de mejorar su efectividad. Esta técnica se puede usar, por ejemplo, para desarrollar un sentimiento de unión entre los miembros de un comité nuevo.[24] La formación de equipos se puede dirigir a dos tipos diferentes de equipos o grupos de trabajo: un equipo existente o permanente compuesto por un gerente y sus empleados, con frecuencia llamado un *grupo familiar*, o un grupo nuevo que se ha formado para resolver un problema específico o que se ha creado en razón de una fusión u otro cambio estructural de la organización, que se llama *grupo especial*.

En el caso de los dos tipos de grupo, las actividades para formar el equipo pretenden diagnosticar los obstáculos que entorpecen la actuación efectiva del equipo, mejorar la realización de tareas, las relaciones de los miembros, así como mejorar los procesos operativos del equipo, por ejemplo la comunicación y la asignación de tareas. La tabla 15-2 resume estas actividades para el caso de los grupos familiares y los especiales.

CIGNA Corp. encontró que adoptar equipos para los proyectos, en lugar de su rígida jerarquía administrativa, mejoraba la comunicación y elevaba la productividad. "Mejorar nuestras relaciones laborales significó cambios drásticos y que las dos partes reconocieran que era preciso hacer algo", recuerda Sharon Helldorfer, vicepresidente del sistema de reclamaciones de seguros de daños/vida, y Michael Daly, vicepresidente de reclamaciones de administración de productos y servicios técnicos.[25] Cuando se reconoció que era necesario cambiar, se formaron equipos. La compañía se dividió en nueve equipos, organizados, siguiendo las líneas de negocios. La composición variada de los equipos permite ahora que los empleados compartan información relativa a sus campos de experiencia. Los resultados son cuantificables. Las quejas por los problemas de sistemas han disminuido 63 por ciento, y los resultados de los sistemas tienen un 100 por ciento de exactitud.

Las reuniones para diagnosticar pueden incluir a todo el grupo o a varios subgrupos y requieren poco tiempo —un día o menos— para detectar las fortalezas y los renglones problemáticos. La verdadera formación de equipos requiere de una reunión posterior más larga que, idealmente, tiene lugar fuera del centro de trabajo. El asesor entrevista a los participantes de antemano y organiza las reuniones en torno a temas comunes. El grupo analiza los temas, los clasifica por orden de importancia, estudia su dinámica fundamental y elige un curso de acción para propiciar los cambios que se consideran necesarios. Después, una reunión de seguimiento, sostenida más adelante, evalúa el éxito de las medidas tomadas.

EL DO PARA LAS RELACIONES INTERGRUPALES. Para que los gerentes de la organización puedan evaluar la salud de la organización, así como establecer planes de acción para mejorarla, se puede usar una *junta de confrontación*. Se trata de una reunión, con duración de un día, de todos los gerentes de la organización, en la cual se discuten problemas, se analizan causas fundamentales y se hacen planes

TABLA 15-2 **Actividades para formar equipos**

ACTIVIDAD	GRUPOS FAMILIARES	GRUPOS ESPECIALES
Diagnóstico	Juntas de diagnóstico: ¿Qué tan bien estamos funcionando?	Juntas de diagnóstico: ¿Hasta dónde nos gustaría llegar?
Realización de tareas	Solución de problemas, toma de decisiones, aclaración de roles, establecimiento de metas, etcétera	Problemas especiales, aclaración de metas y roles, aprovechamiento de recursos, etcétera
Establecer y conservar relaciones	Punto focal en comprender los procesos del grupo y la cultura del grupo	Punto focal en el conflicto interpersonal o entre unidades y subaprovechamiento de los miembros de otros equipos en calidad de recursos
Administración de los procesos del grupo	Punto focal en el proceso de comprensión del grupo y su cultura	Punto focal en la comunicación, la toma de decisiones y la asignación de tareas
Análisis de los roles y negociación de los roles	Técnicas usadas para la aclaración y la definición de roles	Técnicas usadas para aclarar y definir roles

Fuente: Adaptado de Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, p. 104. Reproducido con autorización de Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

para remediar la situación. La junta de confrontación se suele usar después de un cambio importante en la organización, por ejemplo una fusión o la introducción de tecnología nueva.[26]

EL DO PARA TODA LA ORGANIZACIÓN. La técnica de *retroinformación sobre encuestas* se puede usar para mejorar las operaciones de la organización entera. Implica realizar encuestas sobre actitudes y de otro tipo, y entregar los resultados de manera sistemática a los miembros de la organización. A continuación, los miembros deciden qué medidas se deben tomar para resolver los problemas y explotar las oportunidades que han descubierto las encuestas.

Jeanne Duck, del Boston Consulting Group, ha ayudado a muchas organizaciones con los programas de cambio.[27] Duck recomienda formar un Equipo de Transición Administrativa que tenga la responsabilidad de dirigir las ocho tareas que se enumeran en la tabla 15-3.

Un ejemplo de una empresa que ha obtenido beneficios del desarrollo organizacional es British Airways. Con la idea de que un estilo administrativo frío y autoritario pondría en riesgo el compromiso con servicios cordiales y atentos, medulares para un cambio en British Airways, la alta dirección de la línea aérea envió a 35,000 empleados a un programa de capacitación, diseñado para que mejoraran su sensibilidad de sus propias necesidades, pero también para las de sus compañeros y clientes. Además, los 2,000 gerentes de la línea aérea tuvieron que aprender técnicas para tomar decisiones en grupo; se ofrecieron seminarios con nombres como "La gente va primero" y "Listo para los negocios", y los gerentes jóvenes incluso participaron en juegos para desarrollar su espíritu de equipo. El volumen ha aumentado y

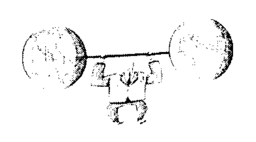


TABLA 15-3 **Ocho tareas del equipo administrativo de transición para encabezar cambios**

1. Establecer el contexto del cambio y ofrecer lineamientos.
2. Estimular la conversación.
3. Proporcionar los recursos adecuados.
4. Coordinar y alinear los proyectos.
5. Asegurarse de la congruencia de los mensajes, actividades, políticas y conductas.
6. Dar oportunidad para creaciones mancomunadas.
7. Adelantarse a los problemas de las personas, identificarlos y atacarlos.
8. Preparar la masa crítica.

Fuente: Jeanne D. Duck, "Managing Change: The Art of Balancing". Reproducido con autorización de *Harvard Business Review*, Nov./Dic., de 1993, 109-118.

ahora la línea aérea tiene fama de ofrecer un magnífico servicio, a pesar de que sus empleados dicen que se sienten menos ocupados y preocupados.

CÓMO ADMINISTRAR LA CREATIVIDAD Y LAS INNOVACIONES

¿Puede usted resolver el acertijo de la figura 15-4?

En el mundo actual es cada vez más importante ser creativo e innovador. Esto significa pensar de otra forma y estar abierto a maneras del todo nuevas de contemplar el mundo.

Muchos autores que escriben sobre administración definen la *creatividad* como generar ideas nuevas e *innovación* como traducir una idea nueva en una empresa nueva (Apple Computer), un producto nuevo (el Walkman de Sony), un servicio nuevo (entrega de un día para otro de Federal Express), un proceso nuevo (una línea de espera para diversos servicios en un banco o parque de diver-

FIGURA 15-4 **Una prueba de creatividad**

Una todos los puntos mediante cuatro líneas rectas y sin levantar el lápiz.

● ● ●

● ● ●

● ● ●



CÓMO FORMAR GRUPOS UNIDOS. Los empleados de Xerox participan en una actividad diseñada para propiciar el trabajo en equipo y fomentar la cooperación. La división de productos y servicios a empresas de Xerox ganó el premio Baldrige en 1989.

siones) o un método de producción nuevo (diseño y producción por medio de computadoras).

Joseph Schumpeter, historiador de la economía, consideraba que las innovaciones eran la fuente del éxito en la economía de mercados, enfoque que encuentra sustento en el ambiente cambiante y competitivo del presente. La organización que no sea creativa e innovadora quizá no sobreviva. Por tanto, los gerentes de más y más organizaciones están buscando la forma de propiciar y fomentar la creatividad y las innovaciones, tanto por parte de personas como de organizaciones.[28]

Los japoneses, conocidos primordialmente por su capacidad para copiar y mejorar los productos de otros (sobre todo los de Estados Unidos), están demostrando cómo crear culturas que nutren las innovaciones. Un estudio realizado en 1991 de las 14 empresas más importantes de Estados Unidos y Japón arrojó que "los japoneses eran más consistentes, en general, en cuanto a sus innovaciones. Hacen planes como demonios, los ejecutan brillantemente y, sin embargo, no dejan de preguntarse cómo pueden mejorar.[29]



CREATIVIDAD INDIVIDUAL

Las personas tienen diferente capacidad para crear. Si se pidiera a un grupo de personas que sugirieran usos posibles para neumáticos de automóviles, las poco creativas dirían "boyas" o "columpios para árboles". Las creativas podrían sugerir cosas como "marcos de gafas para elefantes" o "halos para robots enormes". Las personas creativas también suelen ser más flexibles que las poco creativas. Pueden cambiar, y están dispuestas a hacerlo, de un enfoque a otro para enfrentar un problema. Prefieren lo complejo a lo sencillo y suelen ser más independientes que las poco creativas, defendiendo sus puntos de vista tercamente cuando se cuestionan sus ideas. Las personas creativas también cuestionan la autoridad con mucha facilidad y tienden a desobedecer órdenes que no les resultan sensatas. Por tanto, su administración, en casi todas las organizaciones, puede ser un tanto más difícil. Estas personas, que encuentran mayor moti-

vación en un problema interesante que en una recompensa material, trabajarán largo y tendido cuando algo las intriga.



UN INDIVIDUO CREATIVO. Steve Wosniak, cofundador de Apple Computer, tiene muchísima creatividad personal. Algunas cualidades típicas de las personas creativas, como la tendencia a defender sus puntos de vista cuando son criticados, cuestionar la autoridad y trabajar largo y tendido en algo que las intriga, muchas veces son fundamentales para lograr que despeguen las ideas nuevas.

CREATIVIDAD E INNOVACIONES EN LA ORGANIZACIÓN

Así como las personas tienen diferente capacidad para traducir sus talentos creativos en resultados, las organizaciones tienen diferente capacidad para traducir el talento de sus miembros en productos, procesos o servicios nuevos. Los administradores, para que sus organizaciones puedan aprovechar mejor la creatividad, tienen que estar conscientes del proceso de innovación en las organizaciones y tomar medidas para fomentar dicho proceso. El proceso creativo de las organizaciones consta de tres pasos: la generación de ideas, la solución de problemas o el desarrollo de ideas, y la implantación.[30]

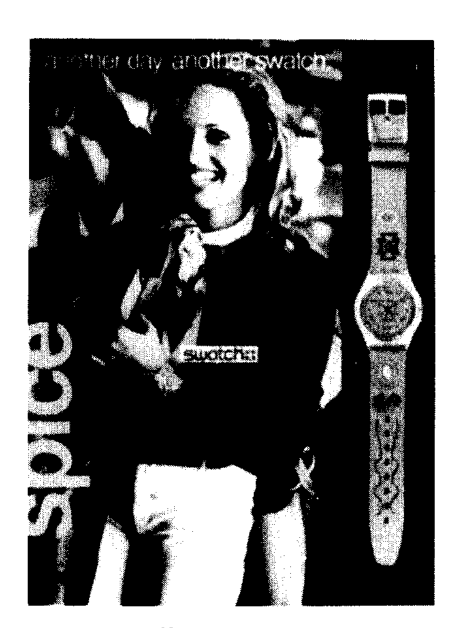
GENERACIÓN DE IDEAS. En una organización, la generación depende, más que nada, del flujo de personas y de información entre la empresa y su ambiente. Por ejemplo, una gran mayoría de innovaciones tecnológicas se ha dado como respuesta a las condiciones del mercado. Si los gerentes de la organización no están conscientes de que existe una demanda en potencia para un producto o que existe insatisfacción con productos ya existentes, es poco probable que busquen innovaciones.

Los asesores externos y los expertos son fuentes importantes de información para los gerentes, porque con frecuencia tienen conocimiento de los avances de productos, procesos o servicios nuevos en su campo. Los empleados nuevos pueden tener conocimiento de enfoques o tecnologías alternativas usados por proveedores y competidores. Entre los miembros regulares de la organización, las personas que están expuestas, constantemente, a información afuera de su entorno laboral inmediato son fuentes valiosas de ideas nuevas. Estas personas, llamadas "porteros tecnológicos" por Thomas Allen, pueden desempeñar un papel particularmente importante para estimular la creatividad y las innovaciones en los laboratorios de investigación y desarrollo.[31]

Según Rosabeth Moss Kanter, es más probable que la generación de ideas propicie las innovaciones cuando las ideas surgen de los niveles básicos de la organización. Moss argumenta que conceder facultades a las personas de los niveles bajos de las organizaciones para que emprendan ideas nuevas en el contexto de un ambiente de apoyo, es un medio valioso para poner en práctica innovaciones exitosas.[32] Además, aunque muchas ideas nuevas son un desafío para las tradiciones culturales de la compañía, empresas innovadoras como Hewlett-Packard y Toyota, no obstante, alientan a sus empleados, en forma rutinaria, para que generen ideas nuevas.[33]

DESARROLLO DE IDEAS. A diferencia de la generación de ideas, que se estimula sobremanera con los contactos externos, el desarrollo de ideas depende de la cultura y los procesos de la empresa dentro de la organización. Las características, los valores y los procesos de la organización pueden apoyar o inhibir el desarrollo y el uso de ideas creativas. La aceptación de los enfoques para resolver los problemas en forma racional que se presentaron en el capítulo 9 aumentan la probabilidad de que se reconozcan las ideas creativas, de gran calidad, y de que se desarrollen a plenitud.

La estructura organizacional también desempeña un papel importante. Las estructuras organizacionales rígidas que inhiben la comunicación entre los departamentos, con frecuencia evitarán que personas, con potencial para servir, siquiera lleguen a saber que existe un problema. Como crean obstáculos para la comunicación, las organizaciones con estructuras rígidas también pueden evitar que la solución de problemas llegue a los gerentes que las necesitan. Los sistemas de información gerencial, los sistemas de apoyo a las decisiones y los siste-



UN RELOJ SUIZO INNOVADOR. Para la industria suiza de los relojes, famosa por su tradición y artesanía individual, la decisión de competir en el mercado de los relojes, del nivel bajo, con relojes de colores, de moda y baratos, fue una idea creativa y exitosa.

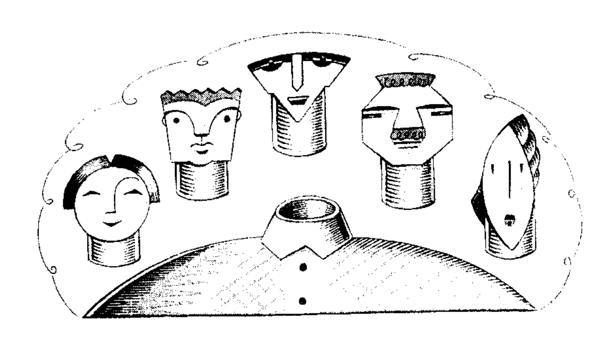
mas expertos almacenan y rescatan las ideas generadas y ayudan a los gerentes a desarrollar las ideas.[34] Los avances recientes en las redes de estos sistemas resultan especialmente útiles para la solución integral de problemas.

IMPLANTACIÓN. La etapa de la implantación del proceso creativo de las organizaciones consta de los pasos que llevan la solución o el invento al mercado. En el caso de los bienes manufacturados, estos pasos incluyen la ingeniería, los instrumentos, la manufactura, las pruebas de mercado y las promociones. Aunque un porcentaje elevado de innovaciones disminuye, muchas veces, la rentabilidad a corto plazo, resulta crucial para el crecimiento a largo plazo. Por ejemplo, la industria relojera suiza, que opera de acuerdo con prácticas tradicionales y artesanía manual de la vieja guardia, ha estado decayendo desde mediados de los años setenta, cuando competidores más innovadores introdujeron productos nuevos, como los relojes digitales, al mercado. Cuando los relojeros suizos introdujeron productos nuevos, hace poco, por ejemplo el reloj barato y popular Swiss, pudieron recuperar parte del mercado que, al parecer, habían perdido.

Para que las innovaciones tengan éxito se requiere mucha integración entre las diversas unidades de la organización. Los especialistas técnicos, responsables de la ingeniería de un producto nuevo, deben colaborar con los especialistas financieros y administrativos responsables de que el costo de las innovaciones quede dentro de límites prácticos. Los gerentes de producción, que ayudan a afinar las especificaciones del producto nuevo, deben colaborar con los gerentes de mercadotecnia, que son responsables de las pruebas de mercado, la publicidad y las promociones. Se requiere la debida integración de estos grupos para que una innovación de calidad se produzca a tiempo, según el presupuesto y para un mercado viable. Los gerentes de organizaciones que tienen estructuras demasiado rígidas pueden pasarlo mal para integrar estas actividades. Por el contrario, la comunicación informal y frecuente entre todos los niveles de la organización ha arrojado consecuencias positivas para las innovaciones.[35] Por tal motivo, los equipos de tareas (que se explican en el capítulo 18) y las estructuras organizacionales tipo matriz, que propician la comunicación y la integración entre departamentos, son especialmente convenientes para generar, desarrollar y aplicar las ideas y los enfoques creativos.

CÓMO PROPICIAR UN CLIMA PARA LA CREATIVIDAD Y LAS INNOVACIONES EN LA ORGANIZACIÓN

Se ha visto que la creatividad florece mejor en un clima tolerante, uno que propicia la exploración de ideas nuevas y de formas nuevas de hacer las cosas. Muchos gerentes tienen problemas para aceptar este clima. Quizá se sientan incómodos ante un proceso constante de cambio, mismo que es compañero esencial de la creatividad. Además, quizá se preocupen porque un ambiente tolerante podría fomentar infracciones a la disciplina o problemas con el control de costos.



EN XEROX SE PROMUEVE LA CREATIVIDAD POR MEDIO DE LA CULTURA

En el centro de investigaciones de Xerox, en Palo Alto (PARC), la cultura de la organización planteaba un posible obstáculo para la creatividad. Cuando el doctor John Seely Brown, científico en jefe de Xerox, se hizo cargo del PARC en 1988, encontró que la cultura existente no apoyaba las innovaciones radicales constantes. Así, se puso a trabajar con

DOCUMENTO 15-1 **"LAS 10 REGLAS PARA AHOGAR LAS INNOVACIONES" DE KANTER**

1. Sospeche de cualquier idea nueva que viene de abajo, porque es nueva y porque viene de abajo.
2. Insista en que las personas que requieren su autorización para actuar, primero deben pasar por varios niveles administrativos más para conseguir sus firmas respectivas.
3. Pida a los departamentos y a las personas que se opongan y critiquen sus respectivas propuestas (eso le ahorrará el trabajo de decidir, sólo tendrá que recoger al sobreviviente).
4. Exprese sus críticas profusamente y no pronuncie ninguna alabanza. (Esto hace que las personas siempre estén nerviosas.) Hágales saber que en cualquier momento las puede despedir.
5. Interprete la identificación de problemas como si fuera señal de fracaso, para desalentar que las personas le comuniquen cuando algo de su área no está funcionando.
6. Controle todo con mucho cuidado. Asegúrese de que las personas cuentan todo aquello que se pueda contar, con mucha frecuencia.
7. Tome decisiones para reorganizar o políticas de cambio en secreto e impóngaselas a las personas inesperadamente. (Esto también las mantiene siempre nerviosas.)
8. Asegúrese de que las solicitudes de información están plenamente justificadas y de que éstas no se distribuyan libremente entre los gerentes. (Usted no querrá que los datos caigan en manos indebidas.)
9. Asigne a los gerentes de los niveles bajos, en aras de la delegación y la participación, la responsabilidad de averiguar cómo recortar, despedir y cambiar a las personas, o alguna otra forma de aplicar las decisiones amenazantes que usted ha tomado. Pídales que lo hagan con rapidez.
10. Sobre todo, jamás olvide que usted, y los de puestos altos, ya saben todo lo importante sobre su negocio.

Fuente: Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters* (Nueva York: Simon & Schuster, 1983), p. 101.

Elise Walton, directora de Delta Consulting Group, para crear una arquitectura más adecuada para la cultura. El punto de partida fue un plan llamado Xerox 2000, que presentaba una visión estratégica del punto donde estaría la organización en el año 2000. Se contrataron antropólogos para estudiar la organización. Éstos encontraron muchas discrepancias interesantes. Por ejemplo, Xerox se enfrentaba con lo que Brown llama "el concepto de una serie de creencias duales, que comprometen y se cancelan al mismo tiempo". Xerox articula el compromiso con el trabajo en equipo, como lo indica una parte del logotipo de la compañía, "Equipo Xerox", empero, la adoración de héroes está profundamente arraigada en la cultura de la empresa. Estos postulados culturales, inherentemente contrarios, producían una conducta disfuncional que se oponía a la creatividad. Por consiguiente, la gerencia se propuso ajustar el "mecanismo" de la organización —estructura, remuneración, incentivos, etc.— e introdujo a la nueva organización en un programa llamado "Buen comienzo".

—El primer reto es una dicotomía, afirma Brown. Lograr que la reestructuración sea lo más sencilla posible, pero sin olvidar que los detalles cuentan.[36] El resultado es una organización que comprende a muchos empleados nuevos y a muchos empleados antiguos en puestos totalmente nuevos, pero unidos por una cultura en común, creada para apoyar más las innovaciones rápidas. ◆

DOCUMENTO 15-2 **ALGUNAS RECETAS PARA PROPICIAR LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

1. *Lograr la aceptación del cambio.* Los miembros de la organización deben pensar que el cambio los beneficiará a ellos y a la organización. Es más probable que esta idea se presente si los miembros participan con sus administradores en la toma de decisiones y si temas como la seguridad de empleo se manejan con cautela cuando se proyectan y aplican los cambios (véase la explicación de cómo superar la resistencia al cambio al principio de este capítulo).
2. *Fomentar ideas nuevas.* Los gerentes de la organización, desde los más altos hasta los supervisores del nivel más bajo, deben afirmar con claridad, de palabra y de hecho, que aceptan las nuevas posiciones. Los gerentes, para fomentar la creatividad, deben estar dispuestos a escuchar las sugerencias de los subalternos y a aplicar las que son promisorias, o transmitirlas a los gerentes de niveles más altos.
3. *Permitir mayor interacción.* Se puede propiciar un clima creativo y tolerante dando a las personas la oportunidad de interactuar con los miembros de sus grupos de trabajo y de otros grupos. Esta interacción fomenta el intercambio de información útil, el libre flujo de ideas y las perspectivas frescas ante los problemas.
4. *Tolerar el fracaso.* Muchas ideas nuevas resultan poco prácticas o inútiles. Los buenos gerentes aceptan y admiten el hecho de que invertirán tiempo y recursos en experimentar ideas nuevas que no siempre funcionarán.
5. *Presentar objetivos claros y la libertad para alcanzarlos.* Los miembros de la organización deben tener un propósito y un curso para su creatividad. Al ofrecer lineamientos y limitaciones razonables los gerentes también tendrán cierto control de la cantidad de tiempo y dinero que se invierte en la conducta creativa.
6. *Brindar reconocimiento.* Las personas creativas están motivadas para trabajar con tesón en tareas que les interesan. Empero, como todo el mundo, les gusta ser recompensadas por una tarea bien hecha. Al brindar reconocimiento en formas tangibles como bonos e incrementos salariales, los gerentes demuestran que la conducta creativa es apreciada en sus organizaciones.



Después de estudiar las actitudes y las políticas referentes a las innovaciones y la creatividad en una serie de organizaciones grandes, Rosabeth Moss Kanter pudo describir el medio con el cual algunos gerentes ahogaban la innovación, con regularidad, e impedían que los empleados generaran ideas nuevas. Moss elaboró una lista de 10 actitudes gerenciales —contrastadas con conductas debidamente contraproducentes— que, en su opinión, garantizan que las actividades innovadoras sean ahogadas. El capítulo 3 de su libro, *The Change Masters*, habla de estas 10 “reglas para ahogar las innovaciones”, que aparecen en el documento 15-1.

Pero, ¿cuál es la otra cara de la moneda? ¿Cómo pueden los administradores adaptar su preocupación sobre las consecuencias de los cambios y las innovaciones y la creciente necesidad de fomentar un clima que propicie la participación creativa de los empleados de distintos niveles de la organización? Algunas medidas positivas —y posibles respuestas a estas interrogantes— aparecen en el documento 15-2.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

CAMBIOS TECNOLÓGICOS EN EL CENTRO DE TRABAJO[37]

El cambio y la innovación se han convertido en una realidad de vida para muchas personas. La tecnología forma parte de nuestra vida diaria, ha cambiado nuestra forma de cocinar, de comunicarnos, de usar los medios y de trabajar. Incluso el idioma está cambiando: términos que, hasta hace poco, ni siquiera formaban parte de nuestro léxico, como *fax, microondas, videocasetera* y *computadora personal* ahora son comunes. Además, siguen surgiendo términos conforme se introducen o mejoran productos nuevos, siempre con la esperanza de que, cualquier día, habrá en el mercado una innovación más rápida o mejor. Los cambios sociales también se reflejan en nuestro vocabulario. Palabras como *familia de un solo progenitor, teleconmutación, marido amo de casa* y *compañero doméstico* representan cambios en nuestra sociedad. Según Charles Handy, "Las palabras son los clarines del cambio social. Cuando el idioma cambia, la conducta no tardará en seguirle los pasos".[38]

Conforme nos dirigimos con más velocidad a economías de servicios y conocimientos, los cambios en el campo del empleo y la tecnología de la información, o infotec, nos afectarán a todos. La infotec es, primordialmente, la combinación de las computadoras con las telecomunicaciones y las redes. Los sistemas expertos, la creación de imágenes, la automatización, la robótica, la mecatrónica (microprocesadores implantados en dispositivos, productos y sistemas) y las técnicas sensoras también se pueden incluir bajo el abrigo de la infotec (algunas de estas tecnologías se explican con mayor detalle en el capítulo 22). Las tecnologías interconectadas tendrán repercusiones profundas, cada vez mayores, en nuestra forma de trabajar en el futuro. Estas tecnologías están diseminándose por todo Estados Unidos dando forma nueva a la manera de trabajar, desde granjas hasta fábricas, oficinas y hospitales. Para el año 2010, la infotec, así como la transición de una economía industrial a otra tecnológica, producirá muchos cambios positivos. Sin embargo, aunque muchos trabajos serán más retadores y gratificantes, algunos de estos cambios quizá también podrían conducir a la pérdida de empleos, al aburrimiento o a la despersonalización.

La infotec estará fundamentada primordialmente en la transmisión de señales digitales por cables de fibra óptica, complementados por la tecnología de satélites e inalámbrica. Las repercusiones para los trabajadores serán dos. En primer lugar, los trabajadores realizarán una mayor parte de su trabajo por medio de un intermediario, por ejemplo un sistema experto o una computadora personal. En segundo, las organizaciones rediseñarán sus trabajos para aprovechar estas capacidades nuevas. Para entender mejor estos cambios, analicemos cómo se transformarán algunos empleos.

Los científicos de 2010 trabajarán, con más facilidad, en grupos grandes conforme la infotec conecte a los científicos de todo el mundo. Un elemento fundamental del cambio serán las teleconferencias y las máquinas para grupo —máquinas que permiten a las personas ubicadas en diferentes lugares compartir la misma información en las pantallas de sus computadoras (se explica con más amplitud en el capítulo 22)—. Conforme los científicos muy distantes tengan más facilidades para trabajar juntos y difundir, sin tardanza, los nuevos conocimientos, la "rueda se inventará menos veces" y es probable que haya avances exponenciales de los conocimientos.

Los vendedores no usarán mucho sus despachos en la oficina matriz, trabajarán primordialmente desde sus autos y en las oficinas de sus clientes. Sus autos estarán equipados con faxes digitales, computadoras portátiles, teléfonos celulares de bolsillo y hasta quizá, capacidad para videoconferencias.

En 2010, los médicos formarán incluso más equipos que en la actualidad, trabajando en equipo con otros médicos, enfermeras, técnicos y terapeutas. Los sistemas expertos completarán y reforzarán las habilidades de los médicos, llenando las lagunas de sus

CONCLUSIÓN

CÓMO ADMINISTRAR LOS CAMBIOS

Dos hechos importantes han dirigido las actividades de AT&T hacia la administración del cambio. El primero es el estilo directivo consistente de Robert Allen, el director, que escucha a los empleados y fomenta que se expresen en voz alta y se enorgullezcan de la nueva y agresiva AT&T. Allen, con frecuencia, entra a una junta y, sencillamente, se sienta, sin decir ni una palabra. Está decidido a aprovechar los muchos recursos humanos de AT&T, para obtener de ellos una corriente constante de ideas e innovaciones creativas.

Una indicación del éxito del programa proyectado de cambio de AT&T es la reciente adquisición de NCR Corporation. En la antigua AT&T, los negocios se erigían a partir de las capacidades internas. Una medida así de agresiva habría sido inconcebible. Aunque el jurado todavía no dictamina si la medida tendrá éxito, AT&T, con toda claridad, se está dirigiendo a NCR con el propósito de encontrar ayuda para su negocio de computadoras y para tener otra fuente más de cambios e innovaciones.

Allen... escucha a los empleados y fomenta que se expresen en voz alta.

conocimientos y habilidades y ofreciendo asesoría en el caso de procedimientos complicados. Los sistemas expertos también se usarán para diagnosticar muchos problemas rutinarios, sin necesidad de consultar a un médico.

Los trabajos de los obreros de las fábricas consistirán primordialmente en dirigir el trabajo de robots y diseñar, vigilar y mantener sistemas automatizados. El uso de sistemas de diseño por computadora y de producción por computadora (CAD/CAM) vinculará a todas las partes de la fábrica para el proceso de producción.

Cabe hacer cuatro proyecciones sobre el mundo laboral del año 2010:

1. Casi nadie podrá eludir los cambios; para 2010, la mayoría seremos, primordialmente, trabajadores de la información.
2. Las tecnologías competirán unas contra otras conforme se desarrollen.
3. Las "cuatro grandes" tecnologías —inteligencia artificial, redes de computadora, tecnología imaginativa y almacenamiento masivo de datos— serán instrumentos fundamentales para la mayoría de los trabajadores y tendrán consecuencias revolucionarias para las ocupaciones.
4. El hecho de que las tecnologías de la información sean positivas o negativas para los trabajadores dependerá de cómo se establezcan los sistemas; las estrategias de su aplicación pueden automatizar trabajos rutinarios y aburridos y crear otros más desafiantes, o pueden reducir empleos y vigilar de manera molesta el desempeño de los empleados. Sea cual fuere la estrategia empleada, la infotec eliminará muchos trabajos, creará otros y cambiará radicalmente otros más.

RESUMEN

1. Definir el término cambio planeado e identificar situaciones en las que resulta adecuado.

El cambio planeado representa un intento sistemático para rediseñar una organización, de tal manera que le permita adaptarse a cambios importantes en el ambiente externo y alcanzar metas nuevas. En consecuencia, no es sencillo, barato ni indoloro. No obstante, estos cambios son importantes porque sirven a la organización para responder a los cambios del ambiente que amenazan

su supervivencia o presentan nuevas oportunidades de prosperidad. Dados los cambios rápidos del ambiente externo, muchas organizaciones están emprendiendo cambios proyectados con el solo propósito de mejorar la velocidad con la que se adaptan a las nuevas condiciones.

2. **Hacer una lista de los conceptos de la teoría de los campos de fuerza de Kurt Lewin y explicarlos.**
   Según la teoría de los campos de fuerza de Kurt Lewin, toda conducta es resultado del equilibrio de fuerzas impulsoras, que empujan el cambio, y fuerzas restrictivas, que se resisten al cambio y luchan por conservar el *statu quo*. Las fuerzas de resistencia incluyen la cultura existente de la organización, los intereses personales de los empleados y las diferentes percepciones de las metas y estrategias de la organización. En opinión de Lewin, a la gente le resulta difícil, por no decir que imposible, cambiar actitudes y conductas establecidas de tiempo atrás. Incluso aunque hagan cambios, en breve volverán a sus viejas costumbres si las formas nuevas no son reforzadas. Para evitarlo, Lewin sugiere un proceso de tres pasos: descongelar los patrones conductuales existentes; usar un agente de cambio para ayudar a los empleados a identificarse con actitudes, valores y conductas nuevas y a interiorizarlas, y después a recongelar para fijar los patrones conductuales nuevos. Además, Kotter y Schlesinger han propuesto seis formas para superar la resistencia, por ejemplo combinar los estudios y la comunicación.

3. **Hacer una lista de los tres tipos de cambio planeado y ofrecer un ejemplo de cada uno.**
   El cambio planeado se puede concentrar en la estructura, la tecnología, el personal de la organización o alguna combinación de éstos. Por regla general, la cantidad de elementos de la organización que se debe abordar aumenta con la magnitud del cambio deseado. El cambio estructural considera el diseño clásico de la organización, la descentralización y la modificación del flujo de trabajo. El cambio tecnológico, que incluye el equipo y los procesos usados para producir bienes y servicios, también afecta la estructura, como lo indican los enfoques tecnoestructurales o sociotécnicos de la ampliación de los trabajos y el enriquecimiento de los trabajos. Por otra parte, los enfoques que se dirigen a las personas tratan de cambiar las habilidades, actitudes, percepciones y expectativas de los empleados. Algunos ejemplos son la administración por objetivos, los programas de capacitación de gerentes y las técnicas del desarrollo organizacional (DO).

4. **Definir el término desarrollo organizacional y explicar en qué difiere de otros enfoques para el cambio planeado.**
   El DO es una actividad a largo plazo para mejorar los procesos de la organización para resolver problemas y renovarlos, por medio de una administración colaborativa de la cultura de la organización. Es general y requiere el apoyo de la alta dirección. Se dirige hacia la cultura de la organización porque así tiene una influencia sólida y duradera en las actitudes, creencias y acciones de los empleados.

5. **Describir las técnicas más usadas del DO.**
   Las actividades del DO se concentran en las personas (entrenamiento de la sensibilidad), grupos pequeños de dos o tres personas (análisis transaccional), equipos o grupos (consultoría de procesos o formación de equipos), relaciones intergrupales (juntas de confrontación), y toda la organización (la técnica de retroinformación de encuestas).

6. Señalar las diferencias entre innovaciones y creatividad y explicar cómo las organizaciones pueden propiciarlas.

La *creatividad* se define como la generación de ideas nuevas, mientras que *innovación* se define como traducir dichas ideas a empresas, productos, servicios, procesos y métodos de producción nuevos. La creatividad y las innovaciones se consideran, cada vez más, como clave para la supervivencia en una economía cada vez más competitiva y global. Al igual que las personas, el nivel de creatividad de las organizaciones varía, así como su capacidad para traducir la creatividad a innovaciones útiles. El proceso creativo consta de tres pasos: la generación de ideas, la solución de problemas o el desarrollo de ideas y la implantación. Además, un proceso muy importante consiste en establecer un clima en la organización que fomente la creatividad y las innovaciones. Las reglas de Kanter para ahogar las innovaciones sugieren prácticas para evitar la creatividad, así como consejos para fomentarla. Kanter presenta una lista de prácticas que tienden a ahogar las innovaciones, pero también sugiere consejos para fomentar las innovaciones.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es el cambio planeado y por qué se necesita?
2. Explique los conceptos de la teoría de los campos de fuerza de Kurt Lewin.
3. ¿Cuáles son las tres fuentes básicas de resistencia al cambio planeado?
4. Describa el proceso para el cambio de tres pasos de Lewin.
5. ¿Cuáles son algunas de las formas que permiten a los empleadores enfrentar la resistencia de los empleados?
6. Haga una lista de los tres tipos de cambio planeado y ofrezca un ejemplo de cada uno.
7. Ofrezca una buena definición práctica del DO.
8. ¿Cuáles son las tres técnicas muy usadas del DO?
9. ¿Qué diferencia existe entre creatividad e innovaciones y cómo pueden las organizaciones propiciar las dos?

TÉRMINOS CLAVE

Cambio planeado
Descongelar
Cambiar
Agente de cambio
Recongelar
Desarrollo organizacional (DO)
Administración colaborativa
Investigación-acción
Entrenamiento de la sensibilidad
Análisis transaccional (AT)
Consultoría de procesos
Formación de equipos

CASO DE ESTUDIO

ES UN DÍA NUEVO PARA *THE NEW YORKER*[39]

The New Yorker ha sido leído por gente de las clases media y alta, de todo el mundo, y ha sido fuente confiable, desde 1925, que presenta una lista semanal de acontecimientos de actualidad: conciertos, obras musicales, obras teatrales y presentaciones de invitados. Es famoso por su sentido satírico, sus sesudos editoriales y sus incisivas caricaturas. Sin embargo, hacia finales de los años ochenta, la querida revista tuvo que someterse a cierta cirugía.

—*The New Yorker* perdió su chiste, afirma Jann Wenner, editorialista fundador de *Rolling Stone* y *Men's Journal*. Incluso las caricaturas perdieron su chiste.[40]

Llamada "la revista de los viejos" por los editores de revistas de la competencia, *The New Yorker* tenía un público que estaba envejeciendo. La cantidad de lectores y suscripciones había bajado y la cantidad de anuncios se había reducido a niveles peligrosos. El que fuera orgulloso príncipe de las publicaciones para las clases altas estaba al borde de la pobreza.

Entonces llegó Tina Brown, que intervino para resucitar al moribundo artefacto de tiempos idos. Brown, como editora en jefe de *Vanity Fair*, fue la responsable de exhibir a una Demi Moore desnuda y embarazada en una portada de 1991. Cuando tomó el timón de *The New Yorker*, el miedo a un exceso de cambios e innovaciones cimbró a la industria editorial; había escepticismo y preocupación por el tipo de huellas creativas que dejaría Brown.

No cabe duda que Brown se ha ganado la fama de fuerte, ambiciosa, controladora e, incluso, desaforada.

—Es dominante, dice una ex subalterna. Le teníamos mucho miedo. No es una persona fácil de querer. Es corrosiva, franca y no se detiene ante nada para salirse con la suya.[41]

Sin embargo, también se le acredita ser una astuta editora, con notable inspiración, que no se rinde ante las críticas. Antes de entrar a *The New Yorker*, era reconocida por haber cambiado otras dos revistas: *The Tatler*, cuya circulación cuadruplicó, y *Vanity Fair*, de la cual hizo una revista "caliente". Hace varios años, cuando le preguntaron a Steven T. Florio, presidente de *The New Yorker*, que quién era el mejor editor de Estados Unidos, su respuesta fue decidida: Tina Brown, a la sazón editora de *Vanity Fair*. ¿Por qué?

—Porque puede poner la oreja en la vía y escuchar el ruido mucho antes de que aparezca el tren, comentó Florio.[42]

Nadie sabe qué ruidos ha escuchado desde que se hizo cargo de *The New Yorker*, pero todo el mundo puede ver los resultados. Entre las medidas más controvertidas de Brown está la desaparición del viejo símbolo de la revista, el refinado y aristocrático Eustace Tilley, de la portada del número de cumpleaños de febrero de 1994, que había adornado año tras año.



¡ES TINA BROWN! Tina Brown, editor en jefe de *The New Yorker*, está dando nueva vida a la vieja revista.

(Su figura sigue apareciendo en todos los números, sobre el contenido y "The Talk of the Town".) En su ausencia —por primera vez desde la fundación de la revista en febrero de 1925—, en la portada, aparece alguien que parece un descendiente de Tilley, apenas reconocible, con una gorra de beisbol al revés y una camiseta.

—Sólo está tomándose unas vacaciones por cumplir 69 años —explica Brown. Cuando cumpla 70 volverá con toda su gloria.[43]

En general, los cambios editoriales de Brown representan, como dice ella, "un patrón para reinventar y recrear a *The New Yorker*, al mismo tiempo que lo más importante permanece intacto".[44] Sus modificaciones han abarcado muchas áreas. Por ejemplo, en

seguida incluyó colores y fotografías para reforzar el atractivo estético y visual de la revista. Además, contrató a Richard Avedon para que hiciera provocadores retratos de personajes como Audrey Hepburn, Rudolf Nureyev, Alger Hiss y Edward Gorey. Ahora, los nombres de los autores de los artículos aparecen en la cabeza, y no al calce, y se han cambiado, eliminado y creado departamentos. Ahora, la revista se imprime en papel más grueso y las letras son mayores y más fáciles de leer. Es más, Brown ha incluido una columna nueva de "Cartas al *The New Yorker*".

—Era la única área que consideraba que podía conservarse dentro de la tradición de la revista, comenta Brown. En el mundo actual, un lugar al que puede escribir la gente, a dónde pueda quejarse y donde pueda tomar partido con la revista, resulta muy importante. Si los lectores sienten que no tienen ese recurso, se enojan y piensan que somos arrogantes.[45]

Según Brown, el desafío estaba en producir cambios en la revista, sin perder las cualidades que la hacían ser *The New Yorker*.

—El reto era modernizarla, dice Brown, al mismo tiempo que se conservaba su prosapia, sin perder el sabor ni el valor de lo que la hacía una gran revista.

Además, era importante actualizar la revista.

—Había pasado de ser despegada a estar desinteresada, que no es lo mismo, explica Brown. En los años ochenta, *The New Yorker* no incluía a Milken, no incluía a Boesky; como que ignoraba el mundo increíble de los ochenta, que estaba ahí para escribir sobre él y donde podría haber echo algo para ayudar a estallar algunos de esos globos. Los escritores estaban persiguiendo sus propios intereses arcanos, al punto donde en realidad resultaba bastante arrogante.[46]

Brown ha recorrido una línea muy fina entre los cambios que transmiten el espíritu de la revista y los cambios que amenazan con sólo darle una arregladita de rostro. Sin embargo, según Brown, ella ha permanecido dentro de los confines de la tradición de *The New Yorker*.

—*The New Yorker* siempre ha sido una revista que evoluciona y cambia, comenta. Estoy usando a los mismos autores —Updike, Jane Malcolm— y he aumentado otros más. He tratado de hacer accesibles los magníficos artículos que siempre estuvieron ahí.[47]

—La calidad seguirá estando ahí; reconocen a muchos de los autores, dice, convencida de que el público le será fiel. Nos van a seguir. Todos los cambios que hemos hecho están dentro del espíritu [del *The New Yorker*] y no violan nada.[48]

Brown asegura que no le preocupa la parte del público que, al parecer, ha perdido la revista.

—La gente que me critica no está leyendo la revista. Dicen, ¡ay!, extraño al *New Yorker* como era antes: las 100,000 palabras sobre el zinc o las mil palabras sobre el vendedor de manzanas. Estoy segura de que, esas personas, no la leían antes y no la leen ahora, afirma Brown.

Newhouse, editor dueño de la revista y la persona responsable de contratar a Brown, ha depositado toda su fe en ella.

—Pienso que toda revista tiene que evolucionar, comenta. Los lectores cambian, los tiempos cambian, los intereses cambian. No existe una revista estática. En cuanto a cuál será su evolución, eso es decisión de Tina. Yo no tengo un marco específico para definir esa evolución.[49]

El cambio en una institución tan venerable como *The New Yorker* ha significado una posible amenaza para todos; el personal, los lectores y la publicidad. Sin embargo, en los primeros seis meses del reinado de Brown, la circulación aumentó 20.8% a 758,976 y las ventas en puestos de periódicos, siempre el barómetro más importante del éxito, se duplicaron con creces, de 20,006 a 40,427. Además, las páginas de anuncios aumentaron 16.7%. Por otra parte, la cantidad de personas que sólo leen una copia ha aumentado 13 por ciento, a más de 2.8 millones.

—Es estupendo, dice Florio complacido. Estoy disfrutando cada minuto del caso.[50]

Una meta básica ha sido cambiar la demografía, llegar a un público más duradero, y justo eso es lo que está logrando Brown. La edad promedio del lector de revistas ha bajado de 47.7 años en 1992 a 46.1 en 1993, y el ingreso de la familia promedio ha subido 13 por ciento, a 61,515 dólares.

Tras bambalinas, *The New Yorker* ha permanecido intacto, en su mayor parte. Aunque el departamento de producción ahora usa equipo editorial de computadoras Macintosh para el diseño, las oficinas siguen reflejando la cultura tradicional de *The New Yorker*. Los retratos en bronce de Tilley siguen adornando las puertas principales y los números de los despachos siguen pintados sobre los muros blancos, con el tipo clásico "Rea Irvin" de *The New Yorker*. La mayor parte del personal se ha quedado, excepción echa de unas 16 personas, entre ellas Elizabeth Drew, corresponsal en Washington, Elizabeth Wurtzel, crítica pop y Stan Sesser y Ray Bonner, articulistas.

Según Brown, la transición se ha dado sin problemas, aunque no sin conflictos.[51]

—Me salí, porque amo a *The New Yorker* y porque es la persona equivocada para editarlo, afirma Garrison Keillor. No quería estar en las oficinas para verla sufrir bajo su mando.[52]

Hoy, *The New Yorker* de Brown es, en muchos sentidos, mucho más relajada. Se han relajado las

normas para permitir a la revista llegar a más altura. Según Eleanor Gould, gramática de 78 años, editora de textos y colaboradora del *The New Yorker* desde hace muchos años, el cambio más evidente ha sido en el idioma. Antes de Brown, las palabras obscenas o, incluso, coloquiales eran muy raras en las páginas de *The New Yorker*.

Un cambio que no hará Brown es incluir una columna para dar crédito a las casi 140 personas que constituyen el personal de la revista.

—Es una tradición que me agrada no tener, afirma. Esta revista es como una caballeriza de jerarquías sólidas; sin embargo, no es jerárquica. Cuando se incluye un nombre, se pone a alguien sobre otra persona que jamás consideró estar arriba ni abajo del otro. Es demasiado complejo, retorcido. Sería una pesadilla. Sólo llevaría a la gerencia a recortar la nómina, así que prefiero no hacerlo.[53]

Al parecer, las consecuencias generales de los cambios de Brown han sido positivos para *The New Yorker*. Según Eric Utne, articulista de *Columbia Journalism Review*:

—Ella le ha dado una arregladita de rostro sin cambiarla al punto de que resulte irreconocible.[54]

Ha revitalizado al personal y vigorizado a los lectores.

—Lo interesante del caso es que algunos de los autores que parecían quemados han vuelto a la vida —comenta Gould.[55]

Parte de su éxito quizá sea resultado de que Florio le dio rienda suelta.

—Es, con muchísima diferencia, la mejor editora con la que haya trabajado jamás, dice Florio alabándola. Una parte importante de mi trabajo es alentarla y después dar un paso atrás para ver cómo hace las cosas.[56]

Aunque Brown apunte hacia la perfección, no es lo que ella espera.

—Toda administración nueva comete errores, admite Brown. La alternativa es no tener vida. La alternativa es jugarla a la segura, tratar a la revista como si fuera un búho disecado del cual soy la curadora.[57] Pero pretendo ser editora.[58]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Se necesitaba un cambio planeado en *The New Yorker*?
2. Describa la cultura organizacional de *The New Yorker*, antes y después de que Brown se hiciera cargo.
3. ¿Cómo ha influido Brown en la creatividad de la revista?
4. ¿Qué otras cosas podría haber hecho Brown?

CASO PARA ANÁLISIS

LOS NUEVOS DUEÑOS DE UNITED: UNIDOS[59]

A principios de los años noventa, los negocios registraron una asombrosa tendencia: los despidos masivos. Muchos periódicos hablaban de compañías otrora grandes, como IBM, que habían tenido que hacer inmensos recortes de personal para ser más competitivas. Más y más compañías tomaron la decisión de reducir su tamaño. No obstante, los despidos generalizados llevaron a que disminuyera la productividad de los trabajadores y a que desempeñaran peor su trabajo. El miedo de los empleados a perder su trabajo los llevó a tener menos iniciativa y presentar menos sugerencias. Mientras tanto, los empleados-propietarios surgieron como alternativa para la reducción masiva del tamaño de las empresas. Entre 1979 y 1994, la cantidad de empresas propiedad de los empleados se disparó, de menos de 1,000 a más de 11,000.

United Airlines fue una de las empresas que optó por el camino de los empleados-propietarios. En diciembre de 1993, Stephen M. Wolf, presidente del consejo de United Airlines, llegó a un acuerdo con los líderes sindicales, según el cual vendería el control de 14 mil millones de dólares de la línea aérea a sus empleados, a cambio de más de 5 mil millones de dólares de reducciones en salarios y prestaciones, así como concesiones laborales. Al tenor del contra-

to, a casi todos los 80,000 empleados de United se les reduciría el sueldo, además aceptarían trabajar más horas y tener un descanso para comer, sin remuneración. A cambio, los empleados tendrían seguridad de empleo y recibirían acciones por un monto de entre 40,000 y 72,434 dólares (dependiendo de la suerte de United en el mercado de valores), por miembro. Sin embargo, lo principal era que los empleados serían dueños, colectivamente, del 53 por ciento de las acciones comunes de United. De hecho, controlarían la empresa. Si se llegaban a afinar los detalles, United se convertiría en la empresa propiedad de empleados más grande y compleja del mundo.

Una serie de factores condujo a este contrato. Entre 1991 y 1993, United perdió 1.3 mil millones de dólares, a pesar de que la línea aérea estaba transportando a más gente, a más lugares, que nunca antes. La parte del mercado correspondiente a United iba en aumento y la cantidad de asientos vacíos iba bajando, pero la rentabilidad de la empresa estaba en entredicho. El futuro de United parecía oscuro, a menos que pudiera encontrar la forma de reducir costos drásticamente.

—Recortamos y quemamos, haciendo todo lo posible —explica J. C. Pope, presidente de United. No fue suficiente.[60]

De hecho, United estaba padeciendo los mismos problemas que casi todas las líneas habían estado enfrentando desde 1978, con la desregulación de la industria de las líneas aéreas, la cual permitía la competencia entre las líneas grandes y establecidas y las líneas de bajo costo y precio.

En nuestra sociedad se ha dado un cambio secular. El consumidor estadounidense quiere un transporte seguro y confiable, pero quiere tarifas baratas. El consumidor estadounidense es bastante prudente, sea rico o no tan rico. Es decir, sólo quiero dirigirme a algún punto... ¿Para qué quiero gastar mucho dinero para sólo ir de aquí allá?[61]

De hecho, en los 15 años transcurridos desde la desregulación, ninguna línea aérea había podido reducir sus costos laborales sin recurrir a la amenaza de reducir su tamaño o la protección de la quiebra. En algunos casos, los costos no bajaron sino hasta que las amenazas se convirtieron en realidad. Wolf no quería que ello ocurriera en United.

Además, la línea aérea se había visto afectada por graves problemas en sus relaciones obrero-patronales. A mediados de los años ochenta, los pilotos de United estallaron una enorme huelga que, en última instancia, dio por resultado que Richard Ferris abandonara la presidencia del consejo de UAL Corp., la matriz de United. En diciembre de 1993, justo antes del contrato para trasladar el dominio de la compañía a manos de los empleados de United, los mecánicos del aeropuerto de San Francisco transportaron un féretro, por la pista de aterrizaje, con el nombre de Wolf inscrito en él. De hecho, el sindicato había decidido que Wolf se retirara de su puesto.

—Pienso que el motivo principal por el cual el señor Wolf no debe ser director ejecutivo es que, al hablar con él, se nota que no está dispuesto a aceptar que los empleados sean propietarios —explica Roger Hall, dirigente del sindicato de pilotos de United—. Wolf es el tipo de persona que tiene el control y quiere dirigir. Al parecer no le interesa mucho la información que le proporcionan los empleados.[62]

A la luz de lo anterior, Wolf tomó una decisión. La única forma de lograr que el sindicato apoyara su plan para reducir costos era ofreciendo el dominio a los empleados de United, y la única forma para que los empleados fueran propietarios era mediante su renuncia. Se dio cuenta de que los cambios que necesitaba United para sobrevivir no ocurrirían mientras él fuera director general. Por tanto, abandonó la empresa con objeto de salvarla.

—¿Me gustaría estar ahí, montado en esa diligencia? —dice Wolf meditabundo—. Claro que sí, pero las cartas no dicen eso.[63]

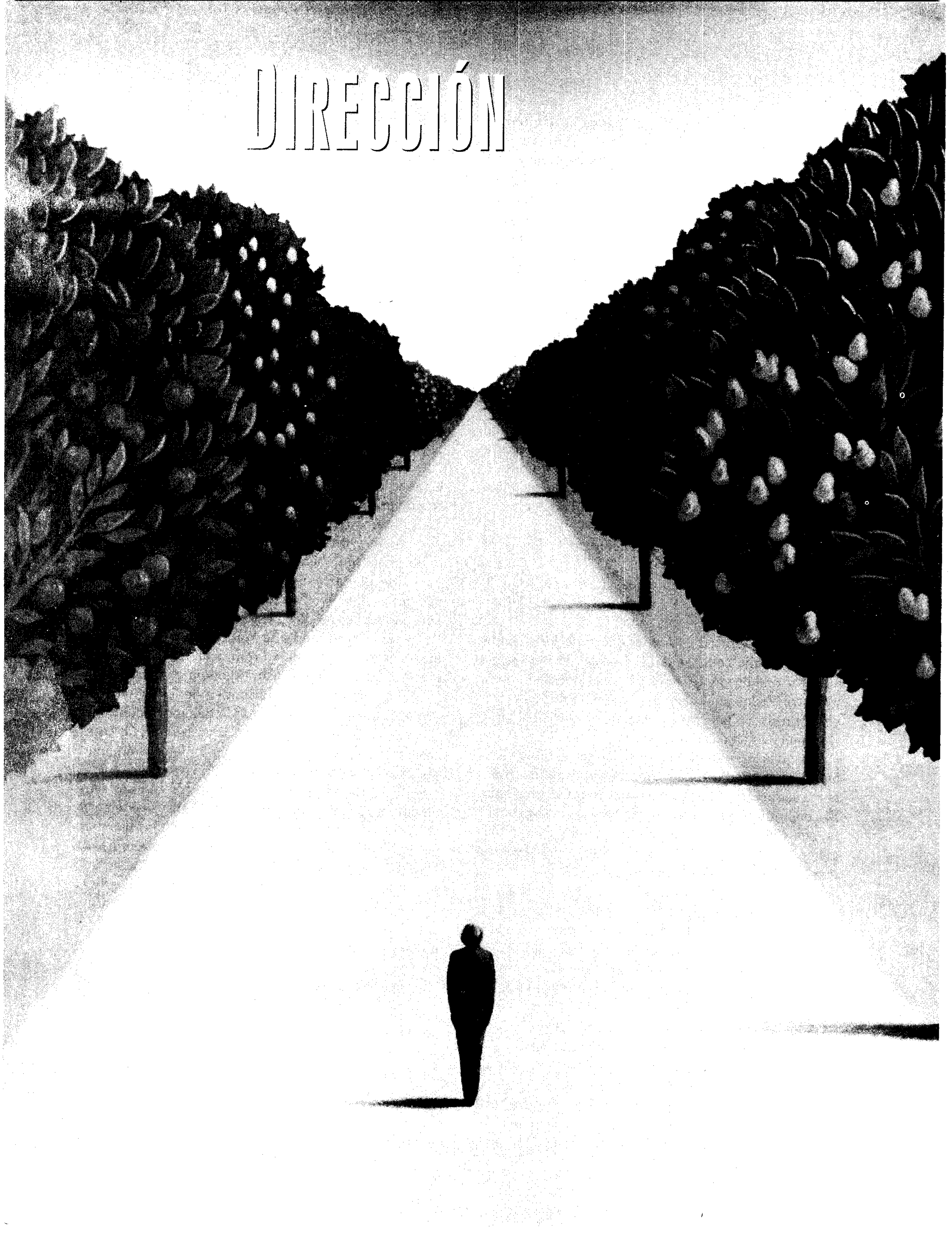
La única forma en que Wolf podía triunfar como directivo era mediante su renuncia. Él tuvo la idea, pero realizar su planes correspondía a otros.

Wolf tenía mucha fe en la idea de los empleados propietarios y en el concepto de delegar facultades. Cuando los empleados tienen invertido algún interés en la empresa, trabajan más y mejor, asimismo disfrutan más de su trabajo.

—Los beneficios que se derivan [de que los empleados sean dueños] son muchísimos —comenta Wolf—. Desaparece la animadversión de los trabajadores. Ahora, ustedes son los dueños de la empresa. Ustedes entienden la importancia de que las acciones suban y lo que ello representa para ustedes.[64]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué condiciones del ambiente externo están afectando a United?
2. ¿Qué condiciones internas están afectando a United?
3. ¿Cómo describiría usted el tipo de cambio que está ocurriendo?
4. ¿Es acertado lo que ha hecho Wolf?
5. ¿Qué otros cambios podría haber hecho?


DIRECCIÓN

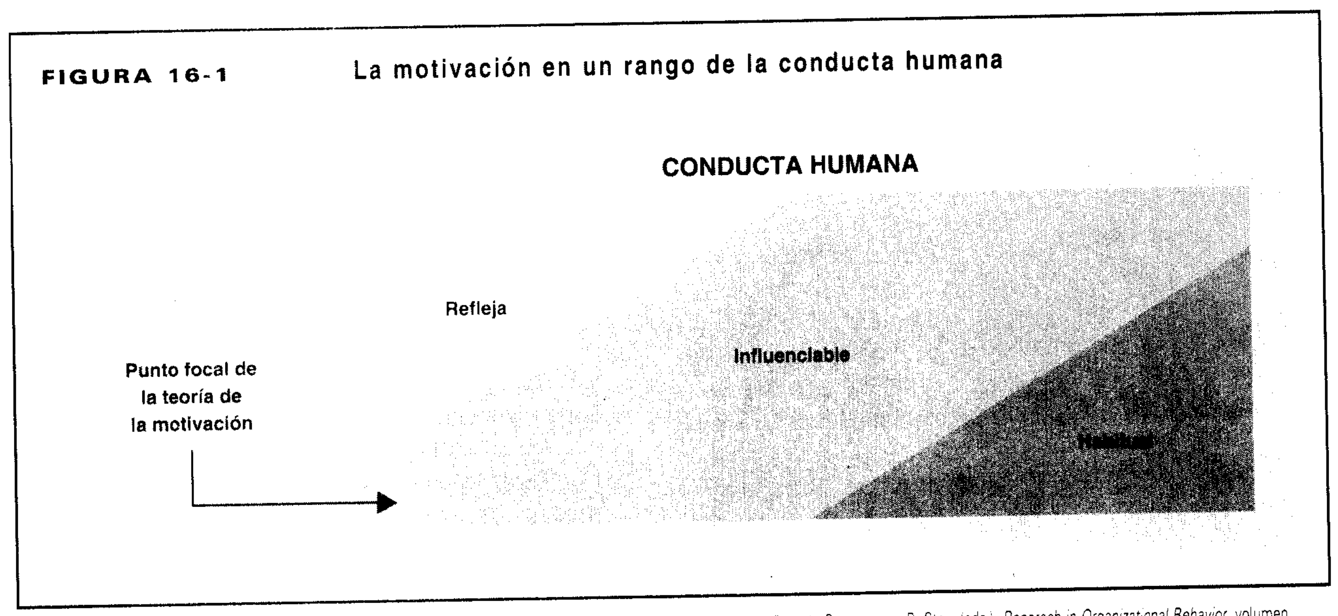


FIGURA 16-1 La motivación en un rango de la conducta humana

Fuente: Esta figura se basa en las ideas presentadas en P. Landy y W. Becker, "Motivational Theory Reconsidered", en L. Cummings y B. Staw (eds.), *Reserach in Organizational Behavior*, volumen 9 (Greenwich, CT, JAI Press, 1987): 1-38

En primer término, por lo general, *se presupone que la motivación es buena.* ¿Alguna vez ha escuchado que se alabe a alguien por carecer de motivación? Se nos enseña, en diferentes circunstancias (entre ellas, escuela, iglesia, familia, trabajo y deportes organizados) que uno no se puede sentir bien respecto a sí mismo si no está motivado. Wal-Mart pone en práctica, todos los días, este supuesto sobre la motivación.

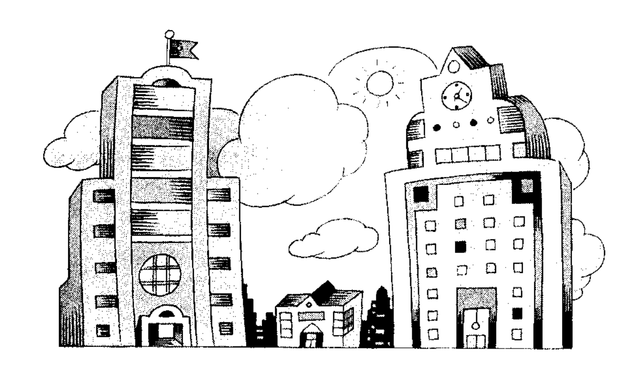
En segundo, *la motivación es un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño del personal.* También son importantes otros factores como la capacidad, los recursos y las condiciones para el desempeño. Uno puede estar muy motivado para hacer una carrera ayudando a la gente dentro de la profesión médica. Sin embargo, a dicha motivación, hay que sumar la capacidad científica, los recursos para el aprendizaje que existen en su centro de estudios (por ejemplo, laboratorios actualizados) y circunstancias como el acceso regular a los profesores. Los asociados de Wal-Mart tienen libertad para actuar —un tipo de recurso— además de recibir los mensajes motivantes de sus supervisores.

En tercero, tanto gerentes como investigadores presuponen que *no hay mucha motivación y que ésta se debe reponer periódicamente.* La motivación es como la calefacción de una casa en los meses invernales de climas fríos. Como el calor se va escapando gradualmente, el calentador se debe encender con frecuencia para mantener el calor de la casa. La teoría de la motivación y las prácticas motivacionales se refieren a procesos que, en realidad, jamás acaban, basados en el supuesto de que la motivación se puede "escapar" con el tiempo. Sam Walton trataba de reponer la motivación de los empleados con frecuencia.

En cuarto, *la motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.* Si los administradores saben qué mueve a las personas que trabajan para ellos, pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a lo que hace que estas personas "funcionen". Por tanto, los conocimientos de la motivación se unen a los planes estratégicos (capítulo 10) como insumos para el proceso del diseño de relaciones en las organizaciones (capítulo 12) y de distribución del poder en dichas relaciones de trabajo (capítulo 13). Las visitas a las tiendas Wal-Mart y la responsabilidad adjudicada a los asociados son dos ejemplos que vienen al caso.

Todos estos supuestos constituyen la base de la explicación de la evolución de la teoría de la motivación que se presenta en el ejemplo a continuación. Por otra

parte, estos supuestos no siempre son atemporales. Los retos presentes a los que se enfrentan son el tema de la explicación contenida en "La administración en el año 2000 y después", con la que se termina el presente capítulo.



LA POSIBILIDAD DE CONVERTIRSE EN DUEÑO ES FUENTE DE MOTIVACIÓN EN SPRINGFIELD REMANUFACTURING CORP.

En Springfield Remanufacturing Corp. (SRC) la supervivencia era una fuerza clave para la motivación. Springfield, que fuera parte de International Harvester, quedó en libertad debido a los problemas financieros de la matriz Harvester, que ofreció vender la empresa a los empleados, quienes aceptaron el reto, aun cuando cargarían con una cuantiosa deuda. Los 119 nuevos dueños —gerentes, supervisores y trabajadores— se dispusieron a entrar a lo que llamaron "el gran juego de los negocios".

Dos lemas guiaron sus actos y los motivaron: "Uno obtiene lo que da" y "Es fácil detener a una persona, pero muy difícil detener a 119". Para jugar el juego con éxito, en su opinión, tenían que encontrar formas poco tradicionales para el manejo de una empresa. Su idea era que, en el centro del juego de los negocios, está la simple proposición de que "la mejor forma, la más eficiente y rentable, de operar un negocio es dar a todos los miembros de la empresa voz para decir cómo se maneja la compañía y un interés en los resultados financieros, buenos o malos". La recompensa del juego son las mejoras constantes en la vida y los ingresos de todos los involucrados.

SRC reconstruye motores y piezas de motores, un negocio ruidoso y sucio. La clave del éxito y el crecimiento estaba en enseñar a todos los empleados cuál era el negocio y en compartir los conocimientos, de tal manera que todo el mundo pudiera realizar su trabajo lo mejor posible. A los reclutas nuevos de la compañía se les dice que el 70 por ciento del trabajo consiste en desarmar, u otras tareas, y que el otro 30 por ciento es aprender. Todos ellos reciben capacitación financiera básica para entender cómo se gana dinero y para ganarlo. La capacitación se refuerza mediante juntas diseñadas para fomentar el espíritu de equipo y para ayudar a que todos le encuentren sentido al negocio.

Los empleados están motivados gracias a cuatro reglas del juego:

1. *Queremos comportarnos a la altura del trato del empleo que nos corresponde.*
2. *Queremos acabar con los trabajos.* La idea es que las personas no queden atrapadas psicológicamente en una rutina de hacer-siempre-el-mismo-trabajo, sino buscar desafíos pensando hacia dónde quieren dirigirse con su trabajo y qué quieren hacer con sus vidas.
3. *Queremos deshacernos de la mentalidad de "empleados".* Cada persona piensa y actúa como un dueño.
4. *Queremos crear y distribuir riqueza.* La productividad mejorará conforme el equipo de Springfield trabaje para crear una organización que mejora constantemente y en la que las personas se ayudan unas a otras.

Los dueños de Springfield Remanufacturing toman una fábrica tradicional, con la mayor parte de los procesos basados en la administración científica de Taylor y le confieren vida nueva con un enfoque nuevo. Los dueños de Springfield saben qué los motiva: luchan por triunfar para su provecho y el de su equipo, su compañía y su sociedad.[10] ◆

INTERSECCIÓN 5

El desafío que implica imaginar un futuro deseable para la organización, así como llevar a la organización hacia ese futuro, es una tarea central de la administración. Se trata del reto de la *planificación* (parte 3) y la *organización* (parte 4). Sin embargo, lo anterior no desemboca en la conclusión de que un plan estratégico razonable y una estructura organizativa sensata llevan a alcanzar las metas de la organización. Para traducir estas decisiones en actos y para sostenerlos, los gerentes deben tener voluntad para alentar y apoyar a las personas que llevan los planes a la práctica y que trabajan dentro de las estructuras. Este esfuerzo administrativo para que la gente se concentre en las metas de la organización se conoce como el proceso de *dirección*. La dirección, el tema de la parte 5, trata de las *habilidades humanas* de la administración.

Como la implantación de los planes estratégicos lleva tiempo, la motivación (capítulo 16) es importante para que la gente se concentre en las metas, y el liderazgo (capítulo 17) es esencial para que los miembros del grupo trabajen juntos. Además, como los planes estratégicos son ejecutados por personas que trabajan en un mundo de relaciones complejas, que pueden cambiar con el tiempo, los grupos no son unidades que se cohesionan de manera automática y el flujo de información vital, en ocasiones, se puede ver entorpecido. Estos temas se tratan en Equipos y trabajo en equipo (capítulo 18) y Comunicación y negociación (capítulo 19).

CAPÍTULO 16

MOTIVACIÓN

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar por qué los gerentes y los investigadores han estado tan interesados en la motivación.
2. Definir los términos motivación y motivante.
3. Explicar los supuestos básicos de los procesos para motivar en las organizaciones
4. Señalar cinco teorías contemporáneas de la motivación y referirlas a su origen.
5. Señalar las diferencias entre cinco teorías contemporáneas de la motivación.
6. Explicar los retos presentes para las prácticas motivacionales de los gerentes.

INTRODUCCIÓN

WAL-MART: UN MODELO DE MOTIVACIÓN[1]

Sam [Walton, director general de Wal-Mart] saca su grabadora, su instrumento básico para delegar facultades a los empleados.

—Me encuentro en Memphis, en la tienda 950, donde Georgie ha hecho un magnífico trabajo con el exhibidor de Equate Baby Oil en la cabecera del pasillo. Me gustaría intentarlo en todas las tiendas.

Georgie se sonroja lleno de orgullo. Un gerente se presenta con un asociado sobre una grúa.

—Señor Walton, quiero que conozca a Renee. Ella dirige uno de los 10 departamentos de mascotas más importantes del país.

—Magnífico, Renee, felicidades. ¿Qué porcentaje de las ventas de la tienda le corresponde?

—El año pasado 3.1 por ciento —contesta Renee—, pero este año pretendo llegar a 3.3.[2]

Este diálogo, recordado por John Huey, el reportero de *Fortune*, es un ejemplo del estilo directivo de Sam Walton, fundador de Wal-Mart y su fuente de inspiración. Durante muchos años, estas situaciones eran muy comunes cuando Walton y su grabadora visitaban las tiendas de Estados Unidos. Hasta que la organización adquirió dimensiones en realidad enormes, Walton visitó cada una de las tiendas Wal-Mart, cuando menos, una vez al año.

Walton jamás perdió el toque personal. Sus empleados lo adoraban...

—En estos momentos podría haber unas 30 tiendas a las que no he ido jamás y otras tantas que no he visitado desde hace bastante tiempo —dijo Walton en el otoño de 1991—. Tengo que ir ahí pronto.[3]



EL GRAN MOTIVADOR DE WAL-MART. La capacidad de Sam Walton, fundador de Wal-Mart, para motivar a sus trabajadores es legendaria.

A partir de una tienda en 1962, Walton convirtió su organización en una empresa con valor de 40 mil millones de dólares, poco antes de su muerte, 30 años después. Walton jamás perdió el toque personal. Sus empleados lo adoraban y él hacía todo lo necesario, incluso comprar aviones para el "escuadrón" de Wal-Mart, para estar cerca de las personas que, en su opinión, eran las responsables del éxito de su compañía.

Las visitas a las tiendas eran tan importantes para Walton como para los trabajadores, que así tenían un contacto personal con la dirección.

—Pasearme por las tiendas sigue siendo lo más importante de todo lo que hago y es lo que más me gusta hacer. Cuando llego a las tiendas, sé que estoy ayudando a nuestro personal. Me entero de quién está haciendo bien las cosas en la oficina y también veo cosas que se deben arreglar, y ayudo a arreglarlas. Cualquier buen gerente, en el campo de las ventas detallistas, tiene que hacer lo mismo, para no quitar el dedo del renglón de lo que está ocurriendo. Es necesario que el personal que trata con los clientes tenga la química adecuada y la actitud pertinente.[4]

La grabadora de Walton —"su instrumento para delegar facultades"— era un recordatorio permanente de que a Walton y a Wal-Mart les interesaba lo que ocurría y escuchaban lo que se les decía. Las grabaciones espontáneas de sus conversaciones con el personal de distintas tiendas no sólo le servía a Walton para refrescarle la memoria más adelante y recordarle las cosas que había que hacer, sino que tam-

bién, de inmediato, demostraba que estaba escuchando lo que sus colegas querían expresar. Sin embargo, lo más importante de estas conversaciones grabadas es que, más adelante, Walton actuaba de acuerdo con lo que había averiguado. Si los empleados manifestaban disgusto con sus supervisores, Walton muchas veces les aseguraba, de buen humor: "No se preocupen, le daré una patada en el trasero".[5] Además, Walton trataba a las personas con gran respeto. En primer lugar, los trabajadores se llaman "asociados" y no empleados. Esto indica que estos hombres y mujeres tienen un interés sustancial invertido en la compañía.

—Lo que nos distingue es que capacitamos a las personas para que sean comerciantes —decía Walton—. Les damos acceso a todas las cifras para que sepan con exactitud cómo están funcionando en una tienda y en la compañía; ellos conocen sus costos, su recargo, sus gastos fijos y sus utilidades. Es una gran responsabilidad y una gran oportunidad. Si se pone un departamento de mascotas en manos de alguien como Renee, ella ataca el problema. Aprende que lo importante es comprar cuatro gruesas cada vez y después vender cuatro gruesas. Nadie saca provecho alguno de estar nada más ahí parado, repitiendo los movimientos.[6]

Walton sabía bien que, todas las felicitaciones del mundo no servían para alimentar a la familia del asociado; por consiguiente, incluía incentivos económicos para que los asociados estuvieran contentos. El reparto de utilidades, los bonos de incentivos y los planes para la adquisición de acciones ligaban a los asociados con el éxito financiero de Wal-Mart.

—Sé que les molesta la espalda, que les duelen los pies, pero ésta es una de las mejores tiendas Wal-Mart de Estados Unidos, y no hay muchas otras tiendas que sean tan divertidas como ésta. ¿Compartir las utilidades con ustedes es lo que hace la diferencia? [Aquí se escuchaba un ensordecedor ¡Sí!] Un montón de compañías las habrían repartido entre los accionistas, pero como ustedes saben bien, nosotros no producimos muchos dividendos.[7]

Walton siempre será recordado por lo mucho que lograba motivar a los trabajadores de Wal-Mart. De hecho, Wal-Mart es un modelo que muchos tratan de emular.

—En razón de lo que ha hecho, casi todo consumidor de Estados Unidos está ahora en mejor posición —dijo el analista Kurt Barnard—. Las corporaciones gigantescas del mundo de la industria envían a sus ejecutivos clave a Bentonville, Arkansas, para que aprendan cómo se hacen las cosas.[8] →

EL RETO DE LA MOTIVACIÓN

motivación:
Los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.

Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos de que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La **motivación** es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. *Motivar* es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hace que la gente funcione". La motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre dos extremos: 1) los actos reflejos, por ejemplo un estornudo o un parpadeo y 2) las costumbres adquiridas, por ejemplo cepillarse los dientes o la forma de escribir.[9] La figura 16-1 muestra este rango de conducta.

SUPUESTOS BÁSICOS SOBRE LA MOTIVACIÓN Y EL MOTIVAR

Para introducirnos en las teorías de la motivación y la forma de motivar de los gerentes, es preciso entender varios supuestos básicos.

TABLA 16-1 **Primeras ideas sobre la motivación**

MODELO TRADICIONAL	MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS	MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS
	Supuestos	
1. El trabajo es inherentemente desagradable para la mayor parte de las personas.	1. Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	1. El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer.
2. Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	2. Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	2. La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.
3. Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de sí mismas.	3. Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	
	Políticas	
1. El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	1. El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante.	1. El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
2. El gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	2. El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	2. El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo de su capacidad.
3. El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	3. El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	3. El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.
	Expectativas	
1. Las personas pueden tolerar el trabajo si el sueldo es decente y el jefe justo.	1. Compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias satisfará sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes.	1. La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.
2. Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.	2. La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados "cooperarán voluntariamente".	2. La satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

Fuente: Adaptado de Richard M. Steers y Lyman W. Porter, eds. *Motivation and Work Behavior.* 3a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1983), p. 14. Derechos 1983 de McGraw-Hill, Inc., editor de la versión en inglés. Reproducido con autorización.

la teoría de los refuerzos, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría de las metas.[15] Éste es el muestrario que se presenta en el presente capítulo.

Cada una de estas posiciones permite a los gerentes y a sus empleados completar la siguiente afirmación, de diferente manera: "Una persona está motivada cuando __________". No obstante, estas cinco posiciones tienen en *común* el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.[16] Le invitamos a que, a lo largo del presente capítulo, trate de usar cada modelo para describir su vida de estudiante.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES

teoría de las necesidades: Teoría de la motivación que se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

La **teoría de las necesidades** tiene una añeja tradición en las investigaciones y la práctica de la motivación. Como sugiere su nombre, la teoría de las necesidades se concentra en aquello que requieren las personas para llevar vidas gratificantes. En la práctica, la teoría de las necesidades trata de la parte que tiene el trabajo en la satisfacción de dichas necesidades.

De acuerdo con la teoría de las necesidades, una persona está motivada *cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción* en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Existen diversas teorías de las necesidades, mismas que difieren en cuanto a los grados y el punto en que, de hecho, se alcanza la satisfacción. La figura 16-2 plantea la lógica básica de cualquier teoría de las necesidades.

jerarquía de necesidades de Maslow: Teoría de la motivación según la cual las personas están motivadas para satisfacer cinco tipos de necesidades, que se pueden clasificar por orden jerárquico.

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW. La **jerarquía de necesidades de Maslow**, elaborada por Abraham Maslow, probablemente ha merecido más atención de los gerentes que cualesquiera otras teorías de la motivación. Maslow consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de la realización personal (véase la figura 16-3).[17] Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que les resulten

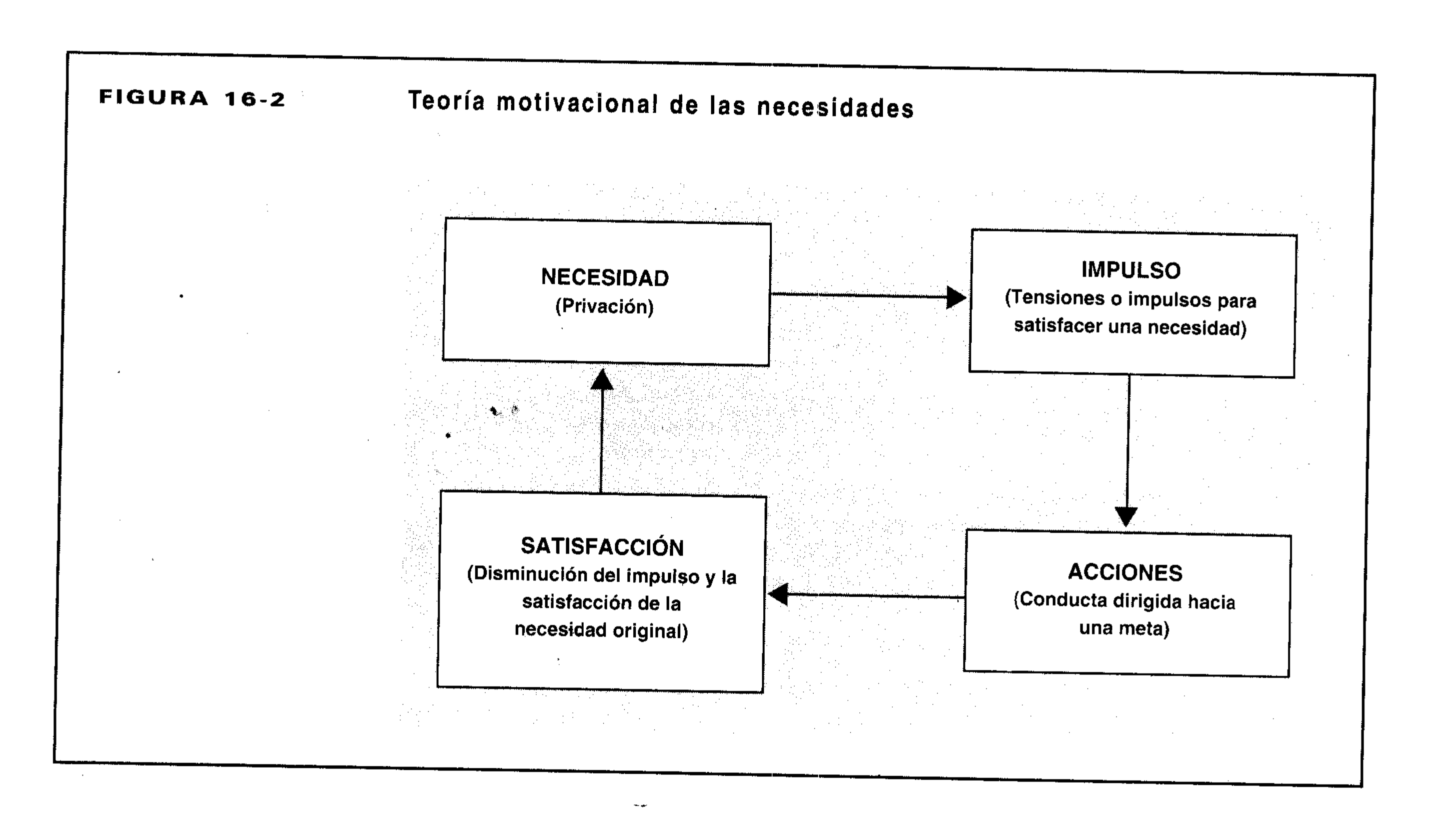


FIGURA 16-2 Teoría motivacional de las necesidades

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN: UN RESUMEN GENERAL

Existen muchas teorías de la motivación.[11] Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se suele decir que el *contenido* de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas. El contenido de una teoría de la motivación nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que *participan* en las organizaciones todos los días. Como las teorías de la motivación tratan del desa-rrollo de las personas, el contenido de una teoría de la motivación también sirve a los gerentes y a los empleados para manejar la *dinámica* de la vida de las organizaciones.

Cap. 2, p. 53

Frank Landy y Wendy Becker observan que las investigaciones sobre la motivación siguen siendo un gran reto para encontrar "la manera ideal" de considerar la motivación.[12] Por consiguiente, uno de los temas centrales del presente capítulo es que usted encontrará diversas aplicaciones de la motivación en su vida. Le sugerimos que piense en este capítulo como un muestrario de ideas de lo que implica la motivación.[13]

PRIMERAS IDEAS DE LA MOTIVACIÓN

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado *modelo tradicional* suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales;

Cap. 2, p. 36

RECONOCER LAS NECESIDADES SOCIALES. En Marlow Industries, ganadora del premio Baldrige, los días de campo familiares, con actividades para todas las edades, sirven para crear camaradería entre los empleados.



cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban. El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio del pago de comisiones.

Cap. 2, p. 45

El llamado *modelo de las relaciones humanas* se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En nuestros días, el legado de este modelo, serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados. Todo ello ocurre en Wal-Mart.

En el modelo tradicional, se esperaba que los trabajadores aceptaran la autoridad de los gerentes a cambio de salarios elevados. En el modelo de las relaciones humanas, se esperaba que los trabajadores aceptaran la autoridad de los gerentes porque los supervisores los trataban en forma considerada y les permitían influir en la situación laboral. Nótese que la intención de los gerentes era la misma: conseguir que los trabajadores aceptaran la situación laboral establecida por los gerentes.

El llamado *modelo de los recursos humanos* se suele ligar a Douglas McGregor. McGregor y otros teóricos criticaron el modelo de las relaciones humanas porque no representaba sino una posición más sofisticada para seguir manipulando a los empleados. También, acusaban al modelo de las relaciones humanas, al igual que al modelo tradicional, de simplificar demasiado la motivación, concentrándose en un solo factor, por ejemplo el dinero o las relaciones sociales.

Cap. 2, p. 48

Como se dijo en el capítulo 2, McGregor identificó dos series de supuestos sobre los empleados. La posición tradicional, llamada la Teoría X, sostiene que las personas tienen una aversión inherente al trabajo. Aunque los trabajadores lo consideren una necesidad, lo evitarán siempre que sea posible. Según esta posición, la mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitar las responsabilidades. En consecuencia, el trabajo tiene importancia secundaria y los gerentes deben empujar a los empleados para que trabajen.

La Teoría Y es más optimista. Presupone que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego. Según la Teoría Y, las personas sí quieren trabajar y pueden derivar muchísima satisfacción de su trabajo. De acuerdo con esta posición, las personas tienen capacidad para aceptar responsabilidad —incluso la buscan— y para aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.[14]

El problema, según la Teoría Y, es que la vida industrial moderna no aprovecha plenamente el potencial de los humanos. Para aprovechar la disposición y la capacidad innatas de los empleados para trabajar, los gerentes que aplican la Teoría Y deben propiciar un clima que conceda a los empleados una perspectiva de superación personal. La *administración participativa* es una forma de hacerlo.

La tabla 16-1 resume estas tres concepciones de la motivación.

PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA DE LA MOTIVACIÓN

Landy y Becker han clasificado los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación en cinco categorías: la teoría de las necesidades,

FIGURA 16-3 **Pirámide de Maslow que representa la jerarquía de las necesidades**

Necesidades de autorrealización

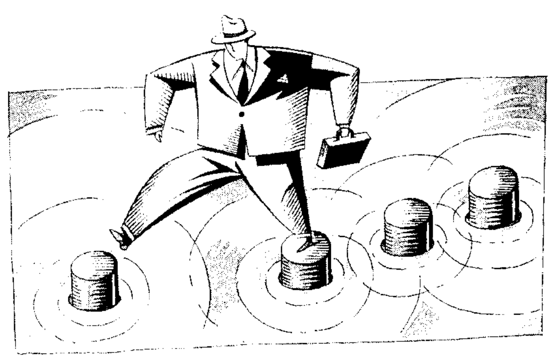
Necesidades de estima

Necesidades de pertenencia

Necesidades de seguridad

Necesidades fisiológicas

más *predominantes*, o poderosas, en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades físicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior.



CÓMO SATISFACER LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS QUE NO TIENEN HOGAR

En nuestra sociedad, llevamos muchos años suponiendo que casi todo el mundo puede satisfacer sus necesidades básicas. No obstante, en fecha reciente, conforme aumenta la cantidad de hombres, mujeres y niños que no tienen casa, la hipótesis ya no es válida. En dos organizaciones, los gerentes han tratado de ayudar a la gente, de manera novedosa, a satisfacer sus necesidades básicas. Los dos programas implican la contratación de personas que viven en la calle.[18] En los dos casos, la idea consiste en ayudar a las personas a volver a "encontrar el suelo" dentro de la pirámide de Maslow.

Hasta donde tenemos conocimiento, la primera organización que contratara a estos parias fue *Street News*, una publicación mensual de Manhattan. Constituida en noviembre de 1989 por Hutchinson Persons, ex músico de rock, como empresa

caritativa, no lucrativa, todos los recursos de la publicación y el espacio de oficinas fueron donados por negocios de Manhattan. *Street News*, es un tabloide, que por regla general consta de 28 páginas y contiene una serie de artículos de fondo y de entrevistas a famosos.

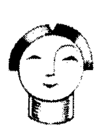
Los vendedores sin hogar recibían 50 centavos por cada uno de los tabloides de 75 centavos que vendían y despistaban 5 centavos por publicación en un plan de ahorro obligatorio para vivienda. En un plazo de cuatro meses, 200 personas sin hogar habían ahorrado dinero suficiente para irse a vivir a sus propias habitaciones o departamentos.

Days Inn of America es otra organización que cuenta con un programa de trabajo para lo que llama "personas del sector especial" —las personas de la calle, los viejos y los minusválidos. El programa, que da empleo a estos trabajadores como empleados de reservaciones, ha estado creciendo desde 1985. La mayor parte de los empleados sin hogar son sacados de refugios para mujeres golpeadas. Como la mayor parte de estas mujeres no tienen habilidades laborales ni experiencia previa en una oficina, Days Inns les proporciona enseñanza en aulas y capacitación sobre la marcha. ◆

Una conclusión obvia de la teoría de Maslow es que los empleados primero necesitan un salario suficiente para alimentar, cobijar y proteger a sus familias y sus personas, satisfactoriamente, así como un ambiente laboral seguro. A continuación se deben satisfacer sus necesidades de seguridad —seguridad de empleo, ausencia de coacciones y trato arbitrario y reglamentos definidos con claridad. A continuación los gerentes podrán ofrecer incentivos diseñados para dar a los empleados autoestima, sentimientos de pertenencia u oportunidades de crecimiento.

Según Maslow, cuando todas las demás necesidades han quedado debidamente satisfechas, los empleados estarán más motivados por la necesidad de *autorrealización*. Buscarán en su trabajo el significado y el crecimiento personal y tratará de tener, en forma activa, otras responsabilidades. Maslow señala que las diferencias individuales son muy grandes en este nivel. Algunas personas piensan que producir un trabajo de gran calidad representa el medio para realizarse, mientras que para otras el desarrollo de ideas creativas y útiles cumple la misma necesidad. Los gerentes, si conocen las diferentes necesidades de autorrealización de sus empleados, pueden usar una variedad de enfoques para propiciar que los empleados alcancen las metas personales y las de la organización.[19]

La teoría de las necesidades es un reto para los gerentes que la practican por dos motivos. En primer lugar, todo gerente trabaja con una compleja red de relaciones con personas cuyas necesidades, con toda probabilidad, varían inmensamente. Estas diferencias están mucho más pronunciadas en una era de negocios globales realizados a través de "fronteras" culturales. Geert Hofstede, cuyo estudio de las diferencias de la motivación y las prácticas empresariales de diversas culturas, realizado en 1973, se mencionó en el capítulo 5, llegó a la conclusión de que la jerarquía de necesidades de Maslow no describe un proceso de motivación universal humano. Sino que, más bien, es la descripción de un sistema de valores específico; a saber: el de la clase media de Estados Unidos.[20] Por tanto, las personas de culturas que tienen otros sistemas de valores quizá se preocupen por las necesidades sociales o de autoestima, antes de que las necesidades de seguridad sean el punto focal de sus actividades.



En segundo, las necesidades de una persona cualquiera pueden cambiar con el tiempo. Si bien Maslow pensaba en términos de que las personas *subieran* por esta pirámide, en ocasiones, las circunstancias dictan *bajar* por la pirámide. Un informe reciente del *Wall Street Journal* nos ofrece un ejemplo del caso en los



NECESIDAD DE PERTENENCIA. El entretenimiento en el centro de trabajo, como un cuarto de juegos, puede contribuir a las necesidades sociales de los empleados y a su sentimiento de pertenencia. Según Maslow, este tipo de motivador puede ser efectivo cuando necesidades más básicas, o sea las físicas y de seguridad, están satisfechas.

"supervivientes" de la reducción de tamaño de las empresas. Las necesidades de autoestima, pertenencia e, incluso, seguridad, pueden quedar insatisfechas en seguida, aun cuando conserven su empleo.[21] Uno puede tener un trabajo con mucho sentido, pero cuando advierte que despiden a sus compañeros, se preguntará preocupado, "¿seré el próximo?" Esta pregunta se refiere a las necesidades básicas de seguridad.

TEORÍA ERG. Clayton Alderfer estaba de acuerdo con Maslow en que la motivación de los trabajadores se podía calibrar con base en una jerarquía de necesidades. Sin embargo, la **teoría ERG** difiere de la de Maslow en dos puntos básicos.[22]

teoría ERG: Teoría de la motivación que dice que las personas luchan por satisfacer una jerarquía de necesidades existenciales, de relación y de desarrollo; si los esfuerzos por llegar a un nivel de necesidades se ven frustrados, la persona regresará a un nivel más bajo.

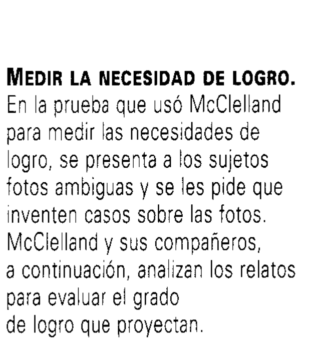
En primer lugar, Alderfer descompuso las necesidades en sólo tres categorías: las necesidades *existenciales* (las necesidades fundamentales de Maslow), las necesidades de *relación* (necesidades de relaciones interpersonales) y las necesidades de *crecimiento* (necesidades de creatividad personal o influencia productiva). Las primeras letras de cada una de las categorías, en inglés, forman las siglas ERG. Algunas investigaciones arrojan que los propios trabajadores tienden a clasificar sus necesidades de manera muy similar a la de Alderfer.[23]

En segundo, y más importante, Alderfer señaló que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas. Maslow, por el contrario, opinaba que, una vez satisfecha la necesidad, ésta perdía su potencial para motivar una conducta. Así como Maslow consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de necesidades, Alderfer consideraba que las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia. De nueva cuenta, el fenómeno le resulta bien conocido a las personas afectadas por la reducción de tamaño de las empresas en años recientes.

LAS TRES NECESIDADES. John W. Atkinson ha propuesto que las personas motivadas tienen tres impulsos básicos: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, o asociación estrecha con los demás. El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Por ejemplo, una persona puede tener una enorme necesidad de afiliación, mientras que otra puede tener una enorme necesidad de logro.[24]

Las investigaciones de David C. McClelland han arrojado que una marcada necesidad de logro —un impulso por triunfar o destacar— guarda relación con el





MEDIR LA NECESIDAD DE LOGRO. En la prueba que usó McClelland para medir las necesidades de logro, se presenta a los sujetos fotos ambiguas y se les pide que inventen casos sobre las fotos. McClelland y sus compañeros, a continuación, analizan los relatos para evaluar el grado de logro que proyectan.

grado de motivación que tienen las personas para ejecutar sus tareas laborales. A las personas que tienen mucha necesidad de logro les gusta asumir la responsabilidad para resolver problemas; tienden a establecer metas propias con un grado moderado de dificultad y corren riesgos calculados para alcanzar dichas metas; además, valoran mucho la retroinformación sobre la calidad de su actuación.[25] Por tanto, las personas con *mucha necesidad de logro* (*nAch*, por sus siglas en inglés) tienden a encontrar gran motivación en situaciones de trabajo desafiantes y competitivas, y las personas con poca necesidad de logro se suelen desempeñar mal en el mismo tipo de situaciones.[26]

Existen bastantes pruebas de la correlación entre la gran necesidad de logro y un desempeño alto. Por ejemplo, McClelland encontró que las personas que triunfaban en ocupaciones muy competidas estaban muy por arriba de la media en cuanto a su motivación de logro. Los gerentes exitosos, que presuntamente operan en uno de los ambientes más competitivos, tenían más necesidad de logro que otros profesionales.[27] La obra de McClelland indica que la necesidad de logro reside por igual en gerentes y no gerentes.

La necesidad de afiliación —*nAFF*, en la figura de McClelland— ha sido preocupación de los gerentes desde que Elton Mayo y sus colegas tomaron parte en los famosos experimentos de Hawthorne. La necesidad de afiliación ha sido esgrimida como el motivo por el cual la "telecomunicación" —trabajar desde el hogar por medio de líneas de telecomunicación con la oficina— no se ha generalizado tanto en las zonas urbanas como se predijo. ¡Muchas personas, como era de suponer, *quieren* estar cerca de sus compañeros![28]

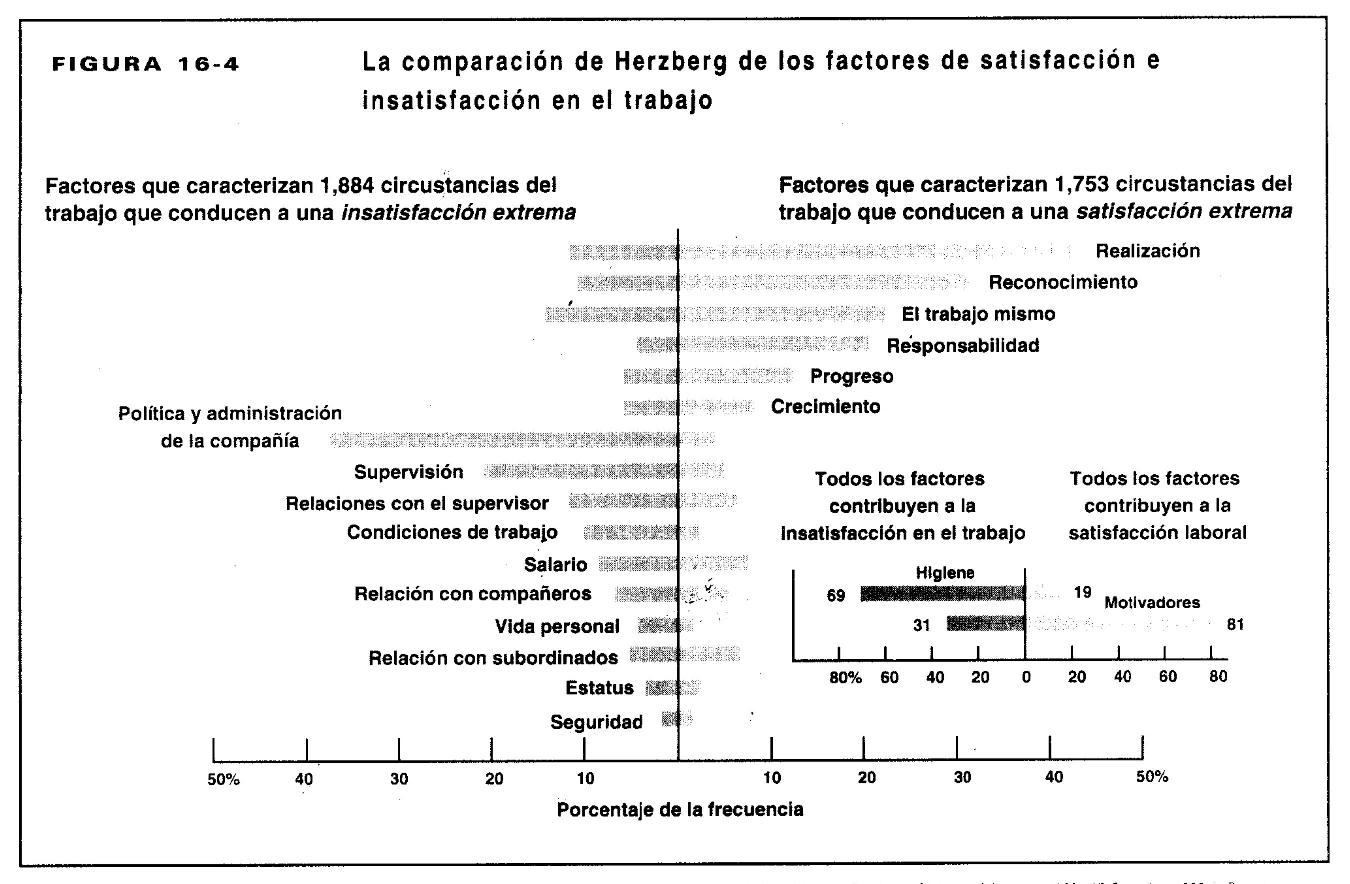
La necesidad de poder —*nPow*, en la figura de McClelland— se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta necesidad puede guardar relación con la forma en que las personas manejan el éxito o el fracaso. El *miedo al fracaso*, y la erosión del poder particular, puede ser un motivador importante para algunas personas.[29] Por el contrario, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.[30] Todos hemos leído casos de celebridades, por ejemplo músicos, actrices o deportistas profesionales que, cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna, se quejan de la intromisión en su vida, que diminuye su sensación de poder o control.

En el caso de los gerentes, la obra de McClelland y otros subraya la importancia de identificar a la persona con el trabajo. Los empleados con gran necesidad de logro prosperan en trabajos que son desafiantes, gratificantes, estimulantes y complejos. Aceptan de buen grado la autonomía, la variedad y la retroinformación frecuente de sus supervisores. Los empleados con poca necesidad de logro prefieren situaciones con estabilidad, seguridad y pronosticabilidad.

AYUDAR A LAS PERSONAS QUE QUIEREN SUPERARSE. John Allegretti (al centro) convenció a Don DePorter (izquierda), vicepresidente de Hyatt, que le permitiera encabezar un proyecto de reciclaje. Funcionó tan bien, que Hyatt permitió a Allegretti que creara y dirigiera una nueva empresa de Hyatt, de asesoría en desechos, llamada ReCycleCo Inc. Thomas J. Pritzker, presidente de Hyatt (derecha) propicia este tipo de sugerencias por parte de su personal.



FIGURA 16-4 **La comparación de Herzberg de los factores de satisfacción e insatisfacción en el trabajo**



Fuente: Reproducido con autorización de *Harvard Business Review*, Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" (enero-febrero de 1969): 57. Derechos 1969 de President and Fellows of Havard College. Todos los derechos reservados.

Responden mejor a la consideración que a la supervisión impersonal, de gran presión, y se dirigen al centro de trabajo y a sus compañeros de trabajo para encontrar satisfacción social. Las investigaciones de McClelland también sugieren que los gerentes pueden elevar, en cierta medida, el grado de necesidad de logro de los empleados, creando el ambiente de trabajo propicio. Los gerentes lo pueden hacer concediendo a los empleados cierto grado de independencia, aumentando su responsabilidad y autonomía y haciendo, gradualmente, que las tareas sean más desafiantes, así como alabando y recompensando el buen desempeño.[31]

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN. A finales de los años cincuenta, Frederick Herzberg y sus colegas realizaron un estudio de la actitud laboral de 200 ingenieros y contadores. Como se muestra en la figura 16-4, Herzberg clasificó las respuestas dentro de una de 16 categorías: los factores del lado derecho de la figura guardaban relación, en forma consistente, con la *satisfacción laboral*; los del lado izquierdo con la *insatisfacción laboral*. En razón de esta investigación, Herzberg llegó a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción laborales se debían a dos series independientes de factores. Por ende, la teoría se llama **teoría de los dos factores**.[32]

teoría de los dos factores: Teoría de Herzberg que dice que la satisfacción y la insatisfacción laborales se derivan de dos series diferentes de factores.

Los factores de la *insatisfacción* (que llamó "higiénicos") incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y la política de la compañía; es decir, todos los que afectan el *contexto* donde se realiza el trabajo. De estos factores, el más importante es la política de la compañía, que en opinión de muchos es una causa primordial de la ineficiencia y la ineficacia. Las calificaciones positivas para estos factores no conduce a la satisfacción en el trabajo, sino sólo a la ausencia de insatisfacción.

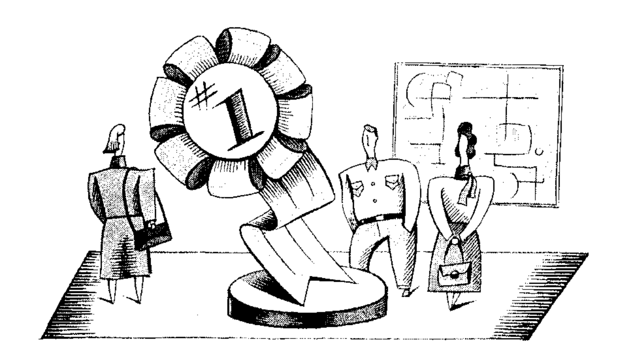
Los *satisfactores* (factores motivantes) incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso; es decir, todos guardan relación con el *contenido* del trabajo y las recompensas por el desempeño del trabajo.

Cap. 13, p. 399

La obra de Herzberg ejerció gran influencia en el desarrollo de los programas de enriquecimiento del trabajo. Este modelo más complejo de las necesidades —en el que tanto satisfactores como insatisfactores pueden estar presentes en una sola persona— subraya la importancia de que los gerentes entiendan las diferencias entre una persona y otra cuando diseñan sus posiciones para la motivación. Usted encontrará evidencia de cómo cambian las necesidades de las personas con el transcurso del tiempo, si pregunta ahora a sus compañeros, amigos, compañeros de trabajo y profesores cuáles son los satisfactores e insatisfactores de sus vidas y lo vuelve a hacer dentro de unos cuantos años.

RESUMEN DE LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES. Cada una de las teorías de las necesidades que se han resumido aquí subraya la satisfacción de algunas necesidades particulares importantes que las personas han conseguido con el tiempo. Cada una de las teorías también destaca que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando, conscientemente, sus circunstancias y sus necesidades. Por último, cada teoría da cabida a una variación considerable de una persona a otra, y "en" una misma persona, con el tiempo.

Los gerentes de Wal-Mart actúan, consistentemente, como si hubieran estudiado las diferentes versiones de la teoría de las necesidades. Al dar a los asociados la responsabilidad en sus correspondientes áreas de la tienda responden a la necesidad de autorrealización. Algunas políticas de Wal-Mart parecen contrarrestar posibles insatisfactores laborales. Las necesidades de logro, afiliación y poder pueden ser satisfechas con las políticas de Wal-Mart. Las necesidades "inferiores", como la seguridad económica, también forman parte de la ecuación de la motivación de Wal-Mart.



LA ACT Y LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES

Un programa efectivo de calidad depende de que los empleados estén motivados. Por fortuna, cuando pensamos en la teoría de las necesidades podemos ver cómo los elementos de un programa de ACT podrían producir dicha motivación. Tal programa compromete a todos los miembros de la organización en el esfuerzo en pro de la calidad y pretende recompensar a las personas en diversos niveles. Los empleados, al desarrollar enfoques creativos para trabajos que fueran rutinarios, logran que sus ideas sean respetadas y aplicadas, contribuyen a un producto de gran calidad y son apreciados como expertos en su campo, todos ellos factores que pueden satisfacer necesidades y producir motivación. Si se suman incentivos económicos a la mezcla, se podrá desarrollar un grupo de empleados dedicados y motivados.

Cap. 8, p. 241

Cuando Fort Sanders Health System, con sede en Knoxville, Tennessee, decidió establecer un programa de calidad, se elaboró un programa piloto de 11 semanas para que la gente participara cuando la organización ya tenía idea de cómo y dónde se necesitaba mejorar la calidad. Se estableció un programa de "alianzas de equipos" para probar qué pensaban los empleados de los posibles cambios de la organización. Se constituyeron equipos de voluntarios en toda la organización y se definió un procedimiento para que lo siguieran los equipos cuando producían o presentaban ideas para mejorar la atención de pacientes o aumentar los ahorros y los ingresos. Si la sugerencia era aplicada, los miembros del equipo recibían recompensas en efectivo.

Casi 90 por ciento de los 2,800 empleados de la empresa participaron en el programa, generando ideas con un valor de 3.2 millones de dólares.

El programa produjo otros beneficios. En primer lugar, sentó con claridad ante los gerentes que los empleados *querían* compartir sus ideas. El programa también detectó renglones importantes en los que se necesitaba capacitación, incluso la capacitación de gerentes que no estaban apoyando las actividades en pro de la calidad. De hecho, la empresa pasó 10 meses trabajando con gerentes poco entusiastas y creando programas de capacitación para apoyar sus actividades en pro de la calidad. El enfoque hacia la calidad en Fort Sanders Health Systems fue preparado para subrayar las necesidades de los miembros de la organización y para alcanzar las metas de la calidad por medio de una motivación dirigida hacia la calidad.[33] ◆

TEORÍA DE LA EQUIDAD

teoría de la equidad: Teoría de la motivación laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de la persona respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción.

La **teoría de la equidad** se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término *equidad* se puede definir como la *proporción* que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso). Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo *en proporción con el esfuerzo que realizan*. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros están obteniendo por insumos similares o por alguna otra proporción de esfuerzo o recompensa que se les ocurra.[34] Un ejemplo sirve para demostrar la diferencia.

Suponga que usted y un compañero de trabajo reciben cada uno la asignación de un proyecto para desarrollar una estrategia de precios para un producto. El producto de "usted" es una parte nueva de la línea de productos de la organiza-

RECONOCER UN GRAN ESFUERZO. En Industrias Marlow, los empleados saben que sus esfuerzos serán apreciados y reconocidos. Este grupo está siendo felicitado por superar su cuota de producción gracias a un esfuerzo que le mereció a Marlow el Premio de Proveedor Certificado de Laboratorios Abbott.



GLASS TOMA LOS HILOS DONDE LOS DEJÓ EL "SR. SAM"

Sam Walton tenía carisma. Su personal amaba al "Sr. Sam" como lo llamaban en toda la organización. Los asociados de Wal-Mart no sólo estaban motivados por el trato que la compañía daba a los empleados, sino por el Sr. Sam mismo. Cuando Walton murió, el estilo de Wal-Mart podía haber fallado, pero no fue así.

En 1988, cuatro años antes de la muerte de Walton, David D. Glass fue nombrado director general de Wal-Mart. Una encuesta de *Fortune*, realizada en otoño de 1992, lo consideraba el directivo más admirado. Después de tomar las riendas de Wal-Mart, demostró que la cultura implantada por Walton puede ser continuada sin su creador.

Al igual que Walton, Glass reconoce el valor de los asociados de primera línea; las personas que interactúan con los clientes todos los días. Un comprador, que reconoció a Glass en su calidad de directivo, se le acercó y dijo:

—¿Así que usted es el hombre importante?

—¡No! —contestó Glass sin dudarlo—, sólo dirijo este negocio.[35]

Glass que lleva una libreta, en lugar de la grabadora del Sr. Sam, sigue con la costumbre de visitar las tiendas. En cierta ocasión, cuando un empleado se quejó de que la tienda no estaba usando bolsas de basura que no fueran nocivas para el ambiente, Glas contestó:

—¿No? Bueno, el comprador viene hoy, así que diríjase a él y ahórquelo.[36]

La interacción de Glass con sus asociados implica mucho más que buscarlos en las tiendas. Está a disposición de sus asociados, a cualquier hora, dondequiera que se encuentre. Se dice que incluso ha recibido llamadas en moteles donde se alojaba durante sus viajes. Un trabajador de almacén de Texas, que sintió que su despido había sido injusto, le siguió la pista a Glass hasta encontrarlo en la habitación de su hotel a las 11:00 de la noche. El trabajador había llamado a la casa de Glass en Bentonville, Arkansas, donde la Sra. Glass le proporcionó al trabajador el número donde podría encontrar a su marido.

El resultado es que los asociados de Wal-Mart tienen la mirada puesta muy alto.

—Nuestro personal es indómito —dice Glass.[37]

Una gran parte de su impulso se deriva de las metas y las expectativas que establece Glass.

—No cabe duda que sus expectativas son del 110 por ciento —comenta un ejecutivo—. Quiero decir, jamás tiene que decir nada. Uno sabe de qué se trata antes de hablar con él.[38] →

ción y enfrenta una situación competitiva compleja. El producto de su compañero lleva 10 años vendiéndose y tiene antecedentes en cuanto a la relación que guardan las ventas y los niveles de precios. Es probable que su esfuerzo tenga que ser mucho mayor que el de su compañero, dada la cantidad relativamente mayor de incertidumbre que usted tendrá que enfrentar para realizar la tarea.

Según la teoría de la equidad, cuando usted decide si su recompensa es equitativa, incluirá esta diferencia de los insumos que requieren los trabajos de los dos. Éste es el primer tipo de comparación de la equidad, una comparación de *las situaciones personales*. Por otra parte, si usted tiene pensado trabajar 60 horas a la semana en un proyecto como éste, usted debería ganar suficiente para compensarle el "tiempo libre" que invierte, y estará haciendo el segundo tipo de comparación de la equidad, es decir, juzgar con una norma que haya elegido. En cualquiera de los dos casos, la teoría de la equidad se suma a la teoría de las necesidades como otra posición más de lo que satisface o no satisface a las personas.

La mayor parte de las explicaciones e investigaciones de la teoría de la equidad giran en torno del dinero como la recompensa más importante del centro de trabajo. Las personas comparan lo que están recibiendo por sus actividades, con lo que otras personas, en situaciones similares, reciben por las suyas. Cuando

sienten que existe desigualdad, se desarrolla un estado de tensión en su interior, mismo que tratan de resolver adaptando su conducta en consecuencia. Por ejemplo, un trabajador que piensa que se le está pagando poco, podría tratar de reducir la desigualdad haciendo un esfuerzo mucho menor.

Estudios recientes han arrojado que la reacción de una persona ante una desigualdad depende del *historial de desigualdades* de dicha persona. Aquí es donde entra el tiempo en la teoría de la motivación. Richard A. Cosier y Dan R. Dalton señalan que las relaciones de trabajo no son estáticas y que, por regla general, las desigualdades no se dan aisladas ni en forma singular.[39] Sugieren que existe un umbral hasta donde la persona tolerará una serie de hechos injustos, pero que un incidente de más puede llevarlo a pasar ese límite. Es decir, una injusticia relativamente menor —la gota que derrama el vaso— lleva a la persona más allá de su límite de tolerancia, con lo que se presentará una reacción extrema, al parecer inadecuada. Por ejemplo, si un magnífico trabajador solicita una tarde libre, por motivos justificados, y se le niega el permiso, éste quizá se enfurezca repentinamente, si antes ha experimentado una serie de pequeñas decisiones por el estilo.

Las personas aplican diferentes métodos para disminuir la desigualdad. Algunas piensan que sus esfuerzos fueron superiores o inferiores a lo que supusieron que serían en un principio, o que las recompensas son más o menos valiosas. Por ejemplo, la persona que no recibe un ascenso quizá "decida" que el trabajo que deseaba, de hecho, entraña demasiadas responsabilidades. Otras quizá traten de hacer que sus compañeros, con los que se están comparando, modifiquen su conducta. Tal vez se podría convencer a los miembros de un equipo de trabajo, que reciben la misma remuneración, pero que ejercen menos esfuerzo, de que pongan más empeño. Los trabajadores que obtienen buenos resultados quizá no se animen a "hacer que todos salgamos mal librados". La teoría de la equidad sugiere la importancia de que los gerentes lleguen a conocer a sus empleados y reconozcan que los trabajos se hacen en un contexto de relaciones humanas. Sólo entonces podrán empezar a apreciar los "cálculos" de la equidad que hacen sus empleados.

John Zitzner, presidente de Bradley Co., empresa de Cleveland con valor de 18 millones de dólares y dedicada a hacer programas de cómputo para seguros, cree que debe tratar a su pequeño grupo de empleados como si fuera una familia. En una época, su plan de remuneración se basaba en una evaluación del valor relativo que cada persona tenía para la empresa y en compartir las utilidades al tenor de esta evaluación. Más adelante, optó por dividir el dinero a partes iguales. Todo el mundo estuvo de acuerdo con el cambio.[40]



TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

teoría de las expectativas: Teoría de la motivación que dice que las personas eligen cómo comportarse, de entre varias conductas alternativas, con base en sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta.

Según la **teoría de las expectativas**, las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada acto. David Nadler y Edward Lawler describen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas.

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.[41]

Estos supuestos son la base del llamado *modelo de las expectativas*, que consta de tres componentes fundamentales:

valencia: El poder de motivación del resultado específico de la conducta; varía de una persona a otra.

1. Las *expectativas del desempeño-resultado.* Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse. Por ejemplo, un trabajador que piensa superar su cuota de ventas, quizás espere obtener alabanzas, un bono, ninguna reacción o incluso hostilidad de sus compañeros.
2. *Valencia.* El resultado de una conducta concreta tiene una **valencia**, o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra. Por ejemplo, para un gerente que concede valor al dinero y al logro, el traslado a un puesto con mejor sueldo, en otra ciudad, puede tener gran valencia; para un gerente que concede valor a la afiliación con colegas y amigos, el traslado puede tener poca valencia.
3. *Las expectativas del esfuerzo-desempeño.* Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta. Dada una elección, las personas tienden a elegir el grado de desempeño que, al parecer, tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoran.

Cabe plantear estos tres componentes en forma de interrogación: *¿Si hago esto, cuál será el resultado? ¿Pienso que el esfuerzo que realizaré vale la pena para el resultado que obtendré? ¿Qué tantas posibilidades tengo de lograr el resultado que pienso que vale la pena?* Así, de acuerdo con la teoría de las expectativas, las personas están motivadas cuando encuentran una *combinación favorable de lo que les resulta importante y lo que esperan como recompensa* para sus esfuerzos, y se comportan en consecuencia. Las políticas de Wal-Mart, y costumbres como las porras, al parecer aseguran a los asociados los resultados que pueden esperar de sus esfuerzos.

recompensa intrínseca: Recompensa psicológica que experimenta la persona de forma directa.

La conducta de una persona dependerá, en cierta medida, de los tipos de resultados esperados. Algunos resultados actúan como **recompensas intrínsecas**; es decir, recompensas que la persona "siente" directamente. Algunos ejemplos serían el sentimiento de realización, el aumento de amor propio y la satisfacción por desarrollar habilidades nuevas. Por otra parte, un agente externo, por ejem-

VALENCIA Y VALORES. ¿Qué motivará a este hombre y esta mujer? Diferentes recompensas tienen diferentes valencias, dependiendo de qué es importante para las personas involucradas. Las recompensas intrínsecas y extrínsecas pueden ser motivacoras.

recompensa extrínseca: Recompensa brindada por un agente externo, por ejemplo un supervisor o grupo de trabajo.

plo un supervisor o grupo de trabajo, es el que ofrece las **recompensas extrínsecas**, como bonos, alabanzas o ascensos. Un mismo grado de desempeño puede estar ligado a una serie de resultados intrínsecos y extrínsecos, y cada uno tendrá su propia valencia. "Si me desempeño mejor, obtendré una remuneración más alta, me notará mi supervisor, me amará más mi cónyuge y me sentiré mejor conmigo mismo." Algunos de estos resultados incluso podrían tener valencia debido a que la persona espera que la lleven a otros resultados. "Si mi supervisor nota la calidad de mi trabajo, quizá se me conceda un ascenso."

La teoría de las expectativas entraña un cálculo más complicado que la teoría de las necesidades y la teoría de la equidad, porque las expectativas del desempeño-resultados, la valencia y las expectativas del esfuerzo-desempeño están *ligadas en una cadena multiplicadora*.[42] Suponga que usted está trabajando en un proyecto en el cual los resultados de su desempeño están claros, usted sabe por experiencia la cantidad de esfuerzo requerida, pero el resultado no le merece demasiado valor. La valencia es baja. En este caso, su conducta podría ser demorar las cosas hasta el último minuto. ¡Su declaración del impuesto sobre la renta podría ser un ejemplo que viene al caso!

La teoría de las expectativas también permite la inclusión de ciertas características dinámicas debido a la composición de las personas. Las expectativas pueden pasar de positivas a negativas con el tiempo. Si usted se siente frustrado por las recompensas que ha obtenido su conducta en el pasado, quizá pierda confianza de poder pronosticar el resultado de sus esfuerzos y de que éstos serán recompensados. Si su supervisor siempre rehace sus informes, de tal manera que su "sello" personal desaparece, y después él se queda con el crédito de los informes, sus expectativas positivas se podrían volver negativas.[43] Por otra parte, la valencia también se podría volver negativa si usted empieza a pensar "este tipo de recompensa ya no tendrá tanta importancia para mí como antes".

La teoría de las expectativas implica que los gerentes deben prestar atención, al mismo tiempo, a una serie de factores cuando tratan con sus empleados. Nadler y Lawler recomiendan a los gerentes:[44]



COMPARTIR EL ÉXITO. Cuando Eastman Kodak ganó el premio Baldrige en 1933, Kodak premió a un grupo grande de empleados representativos, no sólo a los altos directivos, con un viaje a Washington D. C. para la ceremonia de premiación y para visitar lugares de interés.

1. *Determinar las recompensas que valora cada empleado.* Para que las recompensas sean motivadoras, deben ser pertinentes para las personas afectadas. Los gerentes pueden determinar qué recompensas buscan sus empleados observando sus reacciones en diferentes situaciones y preguntándoles qué recompensas quieren.
2. *Determinar el desempeño que usted desea.* Los gerentes deben determinar qué nivel de resultados o conducta quieren, de tal manera que puedan indicarle a los empleados qué deben hacer para ser recompensados.
3. *Establecer un nivel alcanzable de desempeño.* Si los empleados sienten que la meta que se les pide que persigan es demasiado difícil o imposible, su motivación será escasa.
4. *Ligar las recompensas al desempeño.* A efecto de conservar la motivación, la recompensa adecuada debe estar ligada, con toda claridad y en poco tiempo, a un desempeño exitoso.
5. *Analizar qué factores podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa.* Los conflictos entre el sistema de recompensas de los gerentes y otras influencias de la situación laboral podrían requerir que el gerente hiciera ciertos ajustes en la recompensa. Por ejemplo, si el grupo de trabajo del empleado es partidario de la productividad baja, quizá se requiera una recompensa superior a la media para motivar al empleado a una alta productividad. Por ejemplo, las prestaciones por antigüedad recompensan el tiempo que uno lleva empleado en la organización, y no la calidad de su desempeño.
6. *Asegurarse de que la recompensa es adecuada.* Las recompensas menores serán motivadores menores.[45]

La relación entre los sistemas intrínsecos y extrínsecos de recompensas son el punto focal de los debates iniciados por el escritor Alfie Kohn. Kohn es de la opinión que los incentivos son contraproducentes porque destruyen la motivación intrínseca, imponen un límite a la cantidad de trabajo que se realizara y propician la competencia, destruyendo con ello el trabajo en equipo. Kohn propone, al tenor de la teoría de las expectativas, que los gerentes tomen la opinión de sus empleados sobre la asignación de trabajos, los objetivos, las necesidades de los empleados y su oportunidad de realizar las tareas asignadas.[46] Al parecer, el régimen de Glass en Kmart sigue estos enfoques.

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

teoría del reforzamiento: Enfoque ante la motivación que se basa en la "ley del efecto"· es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

La **teoría del reforzamiento**, ligada al psicólogo B. F. Skinner y sus seguidores, muestra que las consecuencias de la conducta pasada afecta los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico. El proceso se puede expresar así:

Estímulo → Respuesta → Consecuencias → Respuesta futura

Con esta idea, la conducta voluntaria de la persona (respuesta) ante una situación o circunstancia (estímulo) es la causa de consecuencias específicas. Si dichas consecuencias son positivas, la persona, en el futuro, tenderá a tener respuestas similares en situaciones similares. Si dichas consecuencias son desagradables, la persona tenderá a alterar su conducta con objeto de evitarlas. Por ejemplo, es muy probable que las personas respeten la ley —y las órdenes lícitas de un gerente— porque han aprendido, en casa y en la escuela, que la desobediencia conduce al castigo. La otra cara de la moneda dice que las personas tratan de alcanzar las metas en el trabajo porque han aprendido que existen muchas posibilidades de que reciban una recompensa. Esto se conoce como la *ley del efecto*.[47] La teoría de los refuerzos implica que las personas recuerden las experiencias

pasadas con relación al estímulo-respuesta-consecuencia.[48] Según la teoría de los refuerzos, *una persona está motivada cuando responde a los estímulos con patrones de conducta consistentes en el tiempo.* La teoría de los refuerzos, al igual que la teoría de las expectativas, representa una forma de vincular la motivación con las conductas. En Wal-Mart, la disposición de los ejecutivos para actuar conforme a las sugerencias de los asociados sirve de refuerzo, mismo que puede provocar más sugerencias de los asociados. Por tanto, hacer sugerencias es una conducta reforzada.

modificación de la conducta: Usar la teoría del reforzamiento para cambiar la conducta humana.

reforzamiento positivo: Usar las consecuencias positivas para fomentar una conducta deseable.

aprendizaje elusivo: Aprendizaje que ocurre cuando las personas cambian de conducta para evitar o eludir circunstancias desagradables.

extinción: La ausencia de refuerzos para una conducta indeseable, de tal manera que la conducta, con el tiempo, deja de repetirse.

castigo: La aplicación de consecuencias negativas para detener o corregir una conducta indebida.

MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA. La **modificación de la conducta** aplica la teoría del reforzamiento con el propósito de cambiar la conducta humana. Por tanto, un gerente que desea cambiar la conducta de los empleados debe cambiar las consecuencias de esa conducta. Por ejemplo, alguien que llega tarde con frecuencia, podría ser motivado para que llegara puntual (cambio de conducta) si el gerente manifiesta su franca aprobación cada vez que dicha persona se presenta puntual o antes de tiempo (cambio de consecuencias), en lugar de ignorar las llegadas puntuales. Los retardos también se podrían detener expresando franca desaprobación de la llegada tardía si el gerente había mostrado indiferencia a que la persona llegara tarde.

Existen cuatro métodos comunes para modificar la conducta. Con el **refuerzo positivo** se fomentan o refuerzan las conductas deseables por medio de consecuencias positivas, como un aumento o una felicitación. Con el **aprendizaje por elusión**, los empleados cambian de conducta para evitar las consecuencias desagradables, por ejemplo las críticas o una evaluación baja. Para detener una conducta, el gerente puede aplicar la **extinción**, es decir, la ausencia de refuerzos. Suponga que la tolerancia del gerente en las juntas con su personal ha reforzado la conducta de que los empleados lleguen tarde a las juntas y pierdan tiempo haciendo chistes. Para detener esta conducta, el gerente podría iniciar la junta a tiempo e ignorar a los chistosos. También podría recurrir al **castigo**, es decir a la aplicación de consecuencias negativas. Los ejemplos de castigos comunes van desde las críticas hasta la reducción del sueldo o el despido. W. Clay Hamner ha elaborado una fórmula de seis reglas para modificar la conducta, misma que aparece en la tabla 16-2. (Hamner se refiere a los empleados como "subordinados".)

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO Y EL LIBRE ALBEDRÍO. Es probable que a usted no le asombre saber que la teoría del reforzamiento ha sido blanco de críticas. Para muchas personas, la idea de "modificar la conducta" resulta en extremo inquietante, pues indica que las conductas de las personas pueden ser controladas en razón de sus experiencias pasadas y el ambiente presente. Al parecer, esto contradice la añeja creencia de que los humanos gozan de libre albedrío para actuar.[49] Algunas ideas respecto a este debate se derivan de un estudio realizado a principios de los años setenta, que investigaba si era importante tener una sensación de control. En la actualidad, este estudio se conoce como los "experimentos del botón".[50]

Esta serie de experimentos, realizada por David Glass (homónimo del directivo de Wal-Mart) y Jerome Singer y sus colegas, sugieren que si bien las personas se conducirán de acuerdo con lo que se les indique, actuarán de manera mucho más productiva si tienen cierto control de su situación. En uno de los experimentos, se dividió a los sujetos en dos grupos y se les pidió que realizaran una serie de tareas aburridas y repetitivas, algunas de las cuales eran imposibles de realizar. Había mucho ruido de fondo, de personas que hablaban español y armenio, de máquinas que rugían y molían y del tecleo de una máquina de escribir. A los sujetos de uno de los grupos se les proporcionó un interruptor con el que podían apagar el ruido y se les dijo que lo podían usar libremente, pero sólo si el

TABLA 16-2 **Las reglas de Hamner para usar las técnicas de modificación de la conducta**

Regla 1: *No recompense a todas las personas por igual.* Las recompensas, para que sirvan como refuerzos de la conducta, se deben basar en los resultados. Recompensar a todo el mundo por igual refuerza en realidad el desempeño deficiente o normal y pasa por alto el buen desempeño.

Regla 2: *Recuerde que la falta de respuesta también puede modificar la conducta.* Los gerentes influyen en sus subordinados por medio de lo que hacen y de lo que no hacen. Por ejemplo, si no se alaba a un subordinado que lo merece, se puede hacer que esta persona actúe deficientemente la siguiente ocasión.

Regla 3: *Asegúrese de decirle a las personas lo que pueden hacer para obtener reforzamiento.* Establecer un parámetro de desempeño permite que las personas sepan qué deben hacer para ser recompensadas; pueden adaptar su patrón de trabajo en consecuencia.

Regla 4: *Asegúrese de decirle a las personas qué es lo que están haciendo mal.* Si un gerente no le concede una recompensa a un subordinado, pero no le explica por qué no lo recompensa, el subordinado se puede sentir confundido en cuanto a la conducta que el gerente considera indeseable. El subordinado también puede sentir que está siendo manipulado.

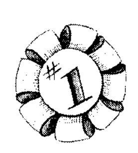
Regla 5: *No castigue delante de otros.* En ocasiones, regañar a un subordinado puede ser una buena manera de eliminar una conducta indeseable. Sin embargo, las reprimendas en público humillan al subordinado y pueden hacer que los miembros del grupo de trabajo se sientan agraviados por el administrador.

Regla 6: *Sea justo.* Las consecuencias de una conducta deben ser adecuadas. Los subordinados deben recibir las recompensas que merecen. Si no se recompensa a los subordinados debidamente o si se conceden recompensas exageradas a los que no las merecen se reducirá el efecto del refuerzo de las recompensas.

Fuente: Basado en W. Clay Hamner, "Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings", en Henry L. Tosi y W Clay Hamner, eds., *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*, ed. rev. 1977. Reproducido con autorización de W. Clay Hamner.

ruido era tanto que resultaba intolerable. Los del otro grupo no recibieron dispositivo alguno.

Como era de esperarse, el grupo con el interruptor obtuvo mejores resultados que el grupo *sin* interruptor, por amplio margen. Los miembros trataron de resolver el quíntuple de acertijos insolubles y registraron menos errores en la tareas repetitivas. Sin embargo, ninguna de las personas del grupo llegó a usar el interruptor. Sólo bastó con que supieran que tenían control y que podrían ejercitarlo en caso necesario. Piense en la posibilidad de aplicar esta idea al valor que tiene facultar a los empleados: ¿existe la probabilidad de que mejore la calidad de los empleados cuando tienen sensación de control?



TEORÍA DE LAS METAS

teoría de las metas: Teoría de la motivación de un proceso que se concentra en establecer metas.

La **teoría de las metas** se centra en el proceso de establecer metas. Según Edwin Locke, el psicólogo, la propensión natural que tienen los humanos a establecer metas y a luchar por alcanzarlas sólo servirá si la persona entiende y acepta una meta específica. Es más, los trabajadores no estarán motivados si no

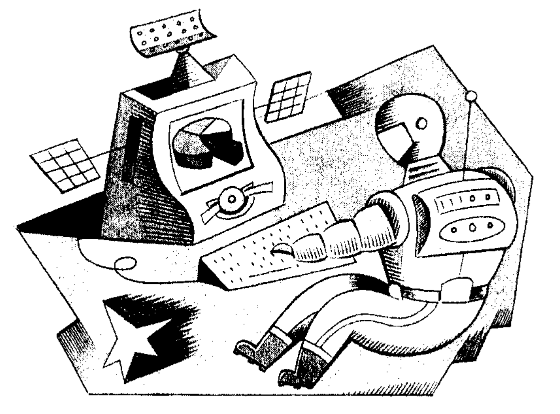
poseen —y si saben que no poseen— las habilidades necesarias para alcanzar la meta.[51] Así pues, según la teoría de las metas *las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar*. Por tanto, la teoría de las metas se une a la teoría de las expectativas y a la teoría del reforzamiento como una manera diferente de explicar por qué las personas se comportan como lo hacen. En Wal-Mart, metas como el servicio excelente a los clientes se reafirman cada vez que se realiza una visita a la tienda.

Christopher Earley y Christine Shalley describen el proceso para establecer metas en términos de las cuatro fases que sigue el razonamiento de una persona.[52]

1. Establecer una norma que se alcanzará.
2. Evaluar si se puede alcanzar la norma.
3. Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.
4. La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Intente este modelo como forma para explicar por qué tomó usted la decisión de asistir a la universidad en la que se encuentra.

Las investigaciones arrojan que cuando las metas son específicas y desafiantes, funcionan mejor como factores de motivación para la actuación de personas o grupos.[53] Las investigaciones también indican que la motivación y el compromiso son mayores cuando los empleados toman parte en establecer las metas.[54] Sin embargo, los empleados necesitan retroinformación exacta sobre su desempeño para poder adaptar sus métodos laborales cuando resulta necesario y para que aliente su perseverancia en el trabajo para alcanzar las metas.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

BRECHAS GENERACIONALES

Las diferencias entre los conjuntos de valores que tienen los diferentes grupos de edad, con frecuencia, se conocen como *brechas generacionales*.[55] En los años sesenta, en Estados Unidos, la "brecha generacional" significaba discusiones sobre temas como la participación de Estados Unidos en la guerra de Vietnam, la conducta sexual y la autoridad en general. Conforme nos acercamos al año 2000, un grupo de comentaristas ha observado otra brecha generacional entre el tipo de actitud correspondiente a la generación llamada del "baby boom" y la actitud de la generación llamada del "baby bust". Los llamados "baby boomers" llegaron al mundo durante la explosión de nacimientos registrada en el periodo siguiente a la Segunda Guerra Mundial (1946-1964) y los llamados "baby busters" nacieron después de 1964.[56] Al referirnos a esta brecha, sin embargo, no queremos decir que toda persona nacida después de 1964 adopte esta actitud. Las dos clasificaciones se refieren exclusivamente a dos series diferentes de creencias.

Tales comentaristas describen esta nueva "brecha generacional" como una *división en cuanto a las perspectivas futuras para la satisfacción en el trabajo.*[57] Las implicaciones para los gerentes son muchas, porque esta brecha puede representar un reto para el añejo concepto de que los gerentes deben ser motivadores y que los empleados necesitan los impulsos motivantes (empellones) que les proporcionan los gerentes. Un informe reciente de *Fortune* enumeraba estas diferencias de actitud de los "boomers" y los "busters" en cuanto al centro de trabajo.[58]

- Los busters piensan que los boomers les están entorpeciendo el camino, mientras que los boomers quieren que los busters "esperen a que les toque su turno".
- Los busters piensan que los boomers se dedican demasiado a la política y muy poco al trabajo, mientras que los boomers piensan que los busters son muy ingenuos en cuanto a las relaciones en el centro de trabajo.
- Los busters piensan que los boomers están "atrapados en antiguas jerarquías", mientras que los boomers piensan que los busters "no tienen respeto por la autoridad".
- Los busters piensan que los boomers no están al tanto en tecnología; y los boomers no quieren que se les recuerde el hecho.

Una marcada corriente de *automotivación* se deja sentir en las cuatro observaciones. Los "boomers" que administran a los "busters" harán bien en reconsiderar la forma en que pretenden motivarlos, o incluso si las necesidades de la motivación se deben remplazar con otro medio de relacionar a estos compañeros de la organización con otras ideas. En realidad, en el centro de trabajo contemporáneo, existen más que una sola brecha generacional. Un perfil atractivo, que considera una brecha de dos generaciones, con un enfoque tecnológico, ha sido preparado por Towers Perrin, una empresa que brinda asesorías en administración.[59] Entre los puntos destacados de este perfil están las siguientes descripciones:

- La persona que tiene la perspectiva de los "hijos de la computadora" admira a Steve Jobs (cofundador de Apple Computer) como modelo de rol, considera que Watergate es el hecho histórico de mayor influencia y se siente *motivado primordialmente por retos gratificantes.*
- La persona que tiene la perspectiva de los "hijos de la televisión" considera que el presidente John F. Kennedy es un modelo de rol, recuerda la guerra de Vietnam como un hecho histórico central y se siente *motivado primordialmente por el dinero y el tiempo flexible.*
- La persona que tiene la perspectiva de los "hijos de la radio" considera que John Wayne es el modelo de rol, estuvo bajo la influencia profunda de la Gran Depresión y se siente *motivado primordialmente por la posición y la seguridad.*

Conforme vaya naciendo el nuevo siglo, los gerentes tendrán que trabajar con las perspectivas de estas tres generaciones en el centro de trabajo, además de las generaciones nuevas que habrán empezado a entrar al centro de trabajo, como la generación de "la realidad virtual" y la generación "verde". La teoría y la práctica de la motivación, duradera y flexible durante tantas décadas, enfrenta retos sin precedente ante el nacimiento del nuevo siglo.

RESUMEN

1. Explicar por qué los gerentes y los investigadores han tenido tanto interés en la motivación.

La motivación ha captado el interés de los gerentes y los investigadores de la administración desde hace mucho tiempo. Desde los alejados días de Frederick Taylor hasta el día de hoy, los gerentes e investigadores han ligado la motivación —con más frecuencia, la motivación de los *empleados*— con la consecución de las metas de la organización.

CONCLUSIÓN

TODOS LOS GERENTES SE ESFUERZAN POR MOTIVAR

En Wal-Mart, el director general no es el único responsable de motivar a los asociados. Los vicepresidentes regionales, como Andy Wilson, también participan. Justo antes de inaugurar la tienda núm. 1,784 en Salem, Oregon, Wilson pronunció palabras de aliento:

—En realidad estoy emocionado... Ésta será una magnífica tienda y sólo quiero que sepan que aprecio mucho lo que están haciendo. Dénse la mano.[60]

Sus palabras repetían las palabras dichas muchas veces por Walton y Glass. "Mi trabajo es importante... Ustedes son las personas que permiten que así sea." Y, después de muchos aplausos, el grupo pronunció una porra por Wal-Mart: "¡Dame una W, Dame una A...!"[61]

Durante sus visitas, los vicepresidentes regionales interactúan con los asociados en las tiendas, para asegurarse de que están ofreciendo un buen servicio. Por ejemplo, en una visita a una tienda en Susanville, California, Wilson no titubeó en señalar los puntos flacos. Al llamar la atención hacia los renglones que necesitaban trabajo, le dijo a Rick Crawford, gerente de distrito: "Aquí tienes una gran oportunidad".[62] Según las normas de Wal-Mart estos comentarios constituyen un regaño. Pero otorgó a Crawford la autoridad de tomar y aplicar las decisiones necesarias y le dijo: "Haga lo que se tenga que hacer".[63]

Los vicepresidentes regionales son los ejecutivos que, normalmente, pasan 200 días del año viajando y visitando las tiendas de sus zonas. Ahora que la organización es demasiado grande para que un DGE visite cada tienda una vez al año, es responsabilidad de los vicepresidentes ofrecer el vínculo personal entre los asociados de la tienda y la alta dirección.

¿El resultado? Una familia Wal-Mart, exitosa como personas y como organización. Según palabras de un comprador: "Lo que más aprecio es que somos una gran familia".[64] Otro comprador agrega: "Wal-Mart ha sido muy generosa conmigo".[65] En años venideros, uno de los casos administrativos más interesantes será ver si los gerentes y los asociados de Wal-Mart logran seguir adelante con la forma de hacer negocios que Sam Walton inició en Arkansas y difundió por el Estados Unidos rural.

2. **Definir motivación y motivante.**

   La motivación es una característica de la psicología humana. Incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. La motivación habla de "lo que hace que las personas funcionen". El proceso administrativo para *motivar* recurre a los conocimientos de la motivación en su pretensión de influir en los empleados.

3. **Explicar los supuestos básicos de los procesos de motivación en las organizaciones.**

   Por regla general, se supone que la motivación es algo bueno, que es pasajero y escasea en las organizaciones. La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes pueden incorporar en las relaciones de trabajo que crean y supervisan.

4. **Identificar cinco teorías contemporáneas de la motivación y referirse a su origen.**

   Existen muchas teorías de la motivación; cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan que les resulta importante y está ocurriendo en su derredor.

5. **Señalar las diferencias de cinco teorías contemporáneas de la motivación.**

   Las teorías de la motivación difieren en cuanto al punto que tiene mayor importancia para ellas y sus pronósticos. La teoría de las necesidades y la teoría de la equidad se refieren a las satisfac-

ciones e insatisfacciones de las personas. La teoría de los refuerzos se refiere a que las consecuencias de una conducta específica afectan el que ésta se repita. La teoría de las expectativas detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, con base en sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta. La teoría de las metas se concentra en el proceso de establecer metas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación.

6. Explicar los cambios presentes en la aplicación de la motivación por parte de los gerentes.

El mundo de las empresas se ha convertido en un campo donde está surgiendo una nueva "laguna generacional" entre la actitud de la llamada "generación del baby boom" y la de la llamada "generación del baby buster". Una implicación fundamental de este fenómeno es el desafío que presenta a las teorías de la motivación y la mismísima idea de que la motivación es algo que los gerentes deben despertar en sus empleados.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es la motivación y por qué es importante?
2. Exponga las primeras ideas de la motivación. ¿En qué se parecen? ¿En qué difieren?
3. ¿Cómo se relaciona la jerarquía de las necesidades de Maslow con la motivación en las organizaciones?
4. Según Atkinson, ¿qué determina la fuerza del impulso motivacional de una persona? ¿Cómo relacionó McClelland la obra de Atkinson con la administración? ¿Qué implicaciones tienen sus resultados para los gerentes?
5. ¿Cuál es el enfoque de los dos factores de Herzberg para la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo? ¿Por qué se ha criticado a esta posición?
6. ¿Cuáles son los supuestos que fundamentan el enfoque de las expectativas?
7. Defina la expectativa del desempeño-resultado, la valencia y la expectativa del esfuerzo-desempeño. ¿Cómo pueden éstas afectar el nivel de desempeño del trabajador?
8. ¿Qué sugiere la teoría de la equidad en cuanto a la motivación, el desempeño y la satisfacción de las personas en la organización?
9. ¿Cómo explican la conducta las teorías del reforzamiento? ¿Qué tamaño de papel desempeña el proceso del aprendizaje en las teorías del reforzamiento?
10. ¿Por qué es discutible la modificación de la conducta? ¿En dónde puede haber estado usted expuesto a técnicas para modificar la conducta?
11. Con base en su experiencia, ¿cuáles podrían ser los límites de la teoría de las necesidades?
12. Con base en su experiencia, ¿cuáles podrían ser los límites de la teoría de la equidad?
13. Con base en su experiencia, ¿cuáles podrían ser los límites de la teoría del reforzamiento?
14. Con base en su experiencia, ¿cuáles podrían ser los límites de la teoría de las expectativas?
15. Con base en su experiencia, ¿cuáles podrían ser los límites de la teoría de las metas?

TÉRMINOS CLAVE

Motivación
Teoría de las necesidades
Jerarquía de necesidades de Maslow
Teoría ERG
Teoría de los dos factores
Teoría de la equidad
Teoría de las expectativas
Valencia
Recompensa intrínseca
Recompensa extrínseca
Teoría del reforzamiento
Modificación de la conducta
Reforzamiento positivo
Aprendizaje elusivo
Extinción
Castigo
Teoría de las metas

CASO DE ESTUDIO

EL EJÉRCITO DE SALVACIÓN: CÓMO HACER CIUDADANOS DE LOS PARIAS[66]

Según el escritor Peter Drucker "El Ejército (de Salvación) probablemente sea la institución que hace una labor más encomiable con los pobres que cualquier otra. Su logro es hacer ciudadanos de los parias".[67]

—Para ayudar a los pobres y marginados, nadie como la gente del Ejército de Salvación —añade George McCullough, ex vicepresidente de Exxon—. Son consistentes.[68]

¿Cómo logran los líderes de esta organización motivar a 36,000 empleados a sueldo y sus numerosos voluntarios para que tengan tan buena fama?

Una clave del éxito de la organización es su propósito. El Ejército de Salvación tiene una ventaja sobre muchas compañías lucrativas, porque la causa que representa la organización —la de los parias— inherentemente atrae apoyo.

—La gente en verdad quiere ayudar. Les preocupa. Pero no saben exactamente qué hacer —señala Barbara Antrim, socia de Resource & Development Group, Inc., compañía situada en Lenexa, Kansas, dedicada a reunir fondos.[69]

Esta compañía es la responsable de la creación del programa Bed & Bread Club del Ejército de Salvación, mediante el cual se encuentra a donadores que quieran alimentar a personas que no tienen hogar.

—La campaña es un vehículo para que las personas hagan algo por los que viven en la calle —agrega Antrim.[70]

Es más, la motivación del Ejército de Salvación se deriva de la participación de los empleados en el manejo de la organización. Según el coronel León Ferráez, la fuerza fundamental del Ejército de Salvación radica en su adhesión a su misión y su compromiso con los empleados.

—Cuando los empleados de todos los niveles de la organización participan en la toma de decisiones y la planificación, tienen una sensación de dominio —dice Ferráez. Son más productivos que aquellos empleados a quienes sólo se les señala lo que deben hacer. El hecho de permitir que el portero decida qué usar para limpiar el piso, le produce una sensación mayor de participación.[71]

La estructura organizativa del Ejército de Salvación también sirve para motivar a los empleados. Por medio de una estructura jerárquica, la organización fomenta la retroinformación de las unidades locales. Aunque la mayor parte de las organizaciones no lucrativas suelen usar estructuras horizontales, Ferráez argumenta que la estructura vertical permite una administración productiva "de la base hacia arriba".

—La unidad local establece su agenda en gran medida y es responsable del diseño y la aplicación de la mayor parte de sus programas, así como de reunir su propios fondos —dice Ferráez. Pero cuando se genera una idea buena (por ejemplo el programa de la vivienda de transición que se inició en St. Louis) a nivel local, la oficina nacional la aplica en todo Estados Unidos.[72]

Los empleados del Ejército de Salvación también son motivados por la importancia que la organización les concede al establecer las metas.

—Cuando los empleados alcanzan sus metas, se reconoce su logro, lo que les ayuda a sentir que están haciendo una contribución importante —comenta Ferráez—. Es esencial que las empresas recuerden que tienen la enorme responsabilidad de sus trabajadores; que éstos son personas y no parásitos.[73]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cuáles son algunos de los retos para mantener el nivel de motivación del Ejército de Salvación?
2. ¿Cómo podrían las diferentes posiciones de las "lagunas generacionales" afectar el apoyo para el Ejército de Salvación?
3. Explique las operaciónes del Ejército de Salvación en términos de la teoría de las necesidades y la teoría de las expectativas.

CASO PARA ANÁLISIS

WILL-BURT: ESTUDIOS EN TODAS LAS ETAPAS DEL CAMINO[74]

En octubre de 1985, Will-Burt Company se encontraba al borde de la liquidación. A Will-Burt, pequeña empresa manufacturera y familiar, con sede en Orrville, Ohio, le acababan de cancelar un seguro después de una demanda de responsabilidad civil en la que la empresa había perdido 6 millones de dólares. Con otras demandas pendientes, cualquiera de las cuales podía haber acabado con Will-Burt, los dueños le habían dado a Harry Featherstone, director general, hasta el 31 de diciembre para encontrar un comprador. Sin un dueño nuevo, la empresa tendría que cerrar sus puertas para siempre en enero.

Featherstone, que acababa de ser nombrado director en octubre, se encontraba al timón de una compañía que, al parecer, estaba sentenciada. Will-Burt había registrado ventas por 20 millones de dólares, pero las utilidades no habían pasado del 5 por ciento en años recientes. La calidad de los productos era tan mala que los trabajadores dedicaban casi 25,000 horas al año a volver a fabricar piezas defectuosas. Los trabajadores estaban ganando 2 dólares menos que el promedio para la zona y la rotación de personal había llegado a un apabullante 30 por ciento. El ánimo de los empleados también era excepcionalmente malo.

—Debido a las demandas, la gente no sabía si íbamos a seguir en los negocios o no —explica Terry Wheeler, vendedor de cuenta de Will-Burt. La gente no veía futuro alguno.[75]

Sin embargo, Featherstone sí veía un futuro para Will-Burt y estaba decidido a lograr que la compañía saliera adelante, al costo que fuera. En primer lugar repasó sus pocas opciones.

—Podíamos haber liquidado, pero no quería decirle a 350 personas y sus familias que el negocio se acababa —recuerda—. Pensamos en la fusión, pero ¿quién querría una compañía con todos esos litigios?[76]

El abogado de Featherstone, finalmente, encontró una solución: una compra apalancada por parte de Featherstone, seguida por la institución de un plan para dar la posesión de acciones a los empleados (PPAE).

Este plan salvó a la compañía de la liquidación y sirvió como golpe preventivo contra más demandas.

—El abogado me dijo que si lográbamos apalancarnos bien, no captaríamos mucho dinero, pero tampoco seríamos blanco para llenar los bolsillos de un abogado dedicado a pleitos de responsabilidades —comenta Featherstone—. A los abogados les encantan las compañías ricas y nosotros no seríamos una de ellas.[77]

Es más, esperaba que los empleados se entregaran más a buscar el éxito de Will-Burt dado que serían dueños de parte de la compañía.

Después de salvar a Will-Burt de la extinción, por el momento, Featherstone se propuso cambiar las cosas en la empresa. Su primera tarea era lograr que los empleados entendieran que, gracias al PPAE, serían dueños de la compañía.

—Todos habíamos oído el término PPAE, pero nadie sabía de qué se trataba —explica Cecil Martin, ensamblador de Will-Burt en aquella época—. Todos decíamos PPAE, ¿qué es un PPAE? Nos hi-

cieron llegar algunos panfletos y nos dijeron que seríamos dueños de una parte de la fábrica. Pero mucha gente tuvo graves dificultades para entender el concepto.[78]

—Lo odiaron —explica Featherstone llanamente—.[79] Después de todo, los había obligado a aceptar la posesión de acciones de capital y no lo entendían. Y, cuando uno no entiende algo, le suele tener miedo.[80]

Así, Featherstone se propuso ayudar a los nuevos dueños de Will-Burt a que entendieran las cosas. Aunque la ley del PPAE no le obligaba a presentar los libros de la empresa a los empleados, él quería que ellos tuvieran acceso a las cifras. En 1986, por consiguiente, Featherstone empezó a entregar estados de pérdidas y ganancias a todos los empleados. Por desgracia, esto no funcionó.

—La gente me decía que no podía leer ese documento, que no le encontraba el sentido —recuerda.[81]

Por consiguiente, redujo el documento a sólo unas líneas: éstas son las ventas, esto es lo que nos costó y esto es lo que ganamos. Por fin, los empleados entendieron que tenían un interés directo en los resultados de la compañía. Además, los trabajadores se dieron cuenta, quizá por primera vez, que tenían poder para decidir si Will-Burt triunfaba o no.

A continuación, Featherstone dirigió su atención a la rentabilidad. La empresa Will-Burt adeudaba 2.5 millones de dólares más que su valor en libros. Además, en 1986, la empresa debía un millón de dólares al banco y el vencimiento del primer pago por 250,000 dólares era dentro de unos cuantos meses. En la historia de la sociedad, Will-Burt jamás había ganado un millón de dólares en un año, pero este año tendría que hacerlo. Después de meses de analizar y reanalizar los libros de la compañía, Featherstone encontró una respuesta: la calidad.[82] Will-Burt estaba gastando 700,000 dólares al año en reconstruir las piezas defectuosas. La empresa, haciendo las piezas bien desde la primera vez, no sólo se ahorraría dinero, sino que atraería a clientes nuevos.

Después, Featherstone tomó la decisión de que, en última instancia, salvaría a la compañía: como paso esencial para mejorar la calidad, decidió enseñar a sus trabajadores. Con ayuda de la Universidad de Akron, preparó un programa para capacitar a los empleados con las habilidades básicas para que realizaran sus trabajos. Se diseñaron cursos, basados en el trabajo, sobre matemáticas, lectura de planos, geometría y estadística, los cuales eran obligatorios para todos los empleados. Featherstone invirtió en profesores y materiales y, además, pagó a los empleados su tasa salarial normal por hora, durante el tiempo que dedicaban a los estudios. Acariciaba la esperanza de que esto subrayaría la importancia que los estudios tenían para los empleados y la compañía.

El programa funcionó.

—De 100 empleados —comenta Featherstone—, quizá unos 10 o 20 no tenían interés por aprender, pero los 80 restantes querían más estudios. Entendían que con ello podrían mejorar su existencia.[83]

Para finales de 1988, los gastos anuales por reconstrucción habían disminuido en Will-Burt casi 75 por ciento, a 180,000 dólares y el tiempo dedicado a rehacer las piezas bajó de 2,000 horas al mes a sólo 400 horas al mes. Esto, unido a un nuevo sistema de remuneración que produjo un aumento para casi todo el personal de la empresa, hizo que el ánimo de los empleados subiera notablemente. El ausentismo bajó a 2 por ciento y los costos de compensación para los trabajadores bajaron de 160,000 dólares en 1985 a sólo 662 en 1992.

Featherstone y la Universidad de Akron, aprovechando la oleada de entusiasmo de los empleados, empezaron a introducir más cursos, entre ellos lectura avanzada de planos, tolerancias geométricas y control estadístico de los procesos. Featherstone también emprendió un programa de "minimaestría en administración" para ayudar a los empleados, que ahora ya se llamaban "asociados", a entender mejor los elementos básicos de la propiedad y la administración de un negocio.

—Descubrí que los estudios producen participación —comenta Featherstone— y que la participación produce conocimientos, y que los conocimientos me indican que quiero más estudios para conseguir que más gente participe.[84]

La nueva importancia concedida a la calidad y a las innovaciones se difundió velozmente por toda la empresa. La camaradería y el orgullo ocuparon el lugar de la apatía. Según Featherstone:

—Hemos formado un equipo, logrado solidaridad —desde el portero, pasando por el vendedor, hasta llegar al oficinista— cuando se trata de nuestros clientes.[85]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué supuestos fundamentaban la relación obrero-patronal en Will-Burt hasta 1985? ¿Qué supuestos sirven ahora para la relación?
2. ¿Qué obstáculos enfrentó Featherstone para motivar a sus empleados?
3. ¿De qué otra manera podría Featherstone haber atacado los problemas financieros relacionados con los empleados? ¿Qué habría hecho usted?
4. ¿Cuáles fueron las repercusiones que tuvo en los resultados de Will-Burt el hecho de brindar estudios a los empleados?
5. ¿A qué atribuye usted el éxito de Will-Burt?

CAPÍTULO 17

LIDERAZGO

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir el liderazgo y explicar en qué se parece o difiere de la actividad gerencial.
2. Explicar las ideas fundamentales del enfoque de los rasgos propios del liderazgo.
3. Explicar el enfoque conductista en el liderazgo y evaluarlo.
4. Hacer una lista de los principales enfoques de contingencias en el liderazgo y explicarlos.
5. Explicar el concepto del liderazgo carismático o transformador y ofrecer ejemplos.
6. Exponer algunos desafíos recientes para la teoría del liderazgo.

INTRODUCCIÓN

LAS POLÍTICAS NUEVAS DEL LÍDER GE[1]

Jack Welch asumió la presidencia de General Electric en 1981, después de una enorme y publicitada competencia. Welch, doctor en ingeniería química, se convirtió en el octavo director general de GE y el más joven de todos. No tardó en hacer profundos cambios en casi todos los aspectos de la compañía, modificando la mezcla de negocios y la cultura corporativa. Su objetivo era lograr que GE ocupara el primer o segundo lugar en los mercados de todos los negocios en los que compite. Ha enfrentado este desafío con una determinación única.

Welch, competidor desde su infancia en deportes juveniles y después en su carrera en el mundo de los negocios, ha trabajado en GE a lo largo de toda su carrera. Uno de sus primeros éxitos en la compañía fue cuando aumentó los ingresos de la división de plásticos, que de representar una mínima parte de las ventas y utilidades de GE pasó a ser una parte muy importante. Desde sus primeros días en GE, Welch se había sentido frustrado por la enorme burocracia de la empresa y dedicó muchísimo tiempo a encontrar otras formas de hacer las cosas, circunvalando el sistema. Encontró que los ingredientes fundamentales para lograr hacer las cosas eran la iniciativa, la libertad para administrar y el rechazo de los gerentes que no producían.

Welch aportó a la compañía la pasión por el cambio y la visión de cómo competir.

Sus muchos años de experiencia en GE habían convencido a Welch de que la compañía estaba muy burocratizada, que tenía tantos niveles administrativos sobrepuestos que no era capaz de tomar decisiones con rapidez y mucho menos de implantarlas. Así, eliminando va-rios niveles administrativos, pudo delegar autoridad en los niveles administrativos más bajos, donde se presentaban los problemas por primera vez y donde las soluciones resultaban más necesarias. En 1981, cada una de las unidades de negocios de GE contaba con entre nueve y 11 niveles burocráticos. Para 1991, Welch había reducido los estratos administrativos a la mitad, a unos cuatro o seis. Había reducido el personal administrativo de 1,700 a menos de 1,000 y había hecho recortes en toda la compañía. A partir de 1981, GE ha despedido a más de 180,000 empleados y vendido negocios por un valor de 12 mil millones de dólares.

La navegación no ha sido del todo fácil. La venta de unidades grandes de negocios y el recorte del 50 por ciento de los trabajadores, en los años ochenta, tuvo grandes repercusiones en el ánimo. Los empleados se polarizaron; admiraban a Jack Welch, o bien lo detestaban. Los obreros sindicalizados se han manifestado abiertamente contra los métodos de Welch.

—GE tiene un mal, el Welchese —dice Joseph F. Egan, presidente del consejo del Sindicato Internacional de los Trabajadores Electrónicos—, el cual es producido por la avaricia de la corporación, la arrogancia y el desdén por sus empleados.[2]

Sin embargo, los admiradores de Welch piensan que está haciendo un trabajo magnífico. Afirman que su visión, y los cambios muchas veces difíciles que ha hecho en GE, son justo lo que necesitaba la empresa. Antes de que llegara Welch, un vicepresidente de GE señaló que la empresa era "tan tranquila y predecible como el sistema digestivo y así de emocionante".[3] Welch aportó a la compañía la pasión por el cambio y la visión de cómo competir en los exigentes mercados globales del futuro. →

UN LÍDER ACTIVO. Jack F. Welch, presidente de General Electric, ha hecho cambios profundos en toda la compañía.

¿ES JACK WELCH un líder efectivo? ¿En qué posición queda cuando se le compara con líderes mundialmente famosos como Abraham Lincoln, Martin Luther King o Nelson Mandela?

Aunque los gerentes rara vez son considerados líderes en el sentido heroico de un Lincoln o un Mandela, su capacidad de liderazgo y sus habilidades desempeñan un papel medular para el éxito o el fracaso de sus organizaciones. Por tal motivo, miles de académicos han estudiado a los líderes. Ellos han usado tres enfoques fundamentales: han estudiado los *rasgos*, las *conductas* de los líderes y las *contingencias*, o situaciones en las que actúan los líderes.

En el presente capítulo se expondrán las contribuciones de estos enfoques para el mejor conocimiento del liderazgo y se terminará presentando algunas de las tendencias actuales de la concepción del liderazgo. Sin embargo, antes de hacerlo, veamos qué quiere decir *liderazgo*.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

liderazgo: Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigaciones del liderazgo, señalaba que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto".[4] Aquí, se entenderá el **liderazgo** gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a *otras personas*; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes.

Cap. 13, p. 377

poder: Capacidad de ejercer influencia; es decir, de cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos.

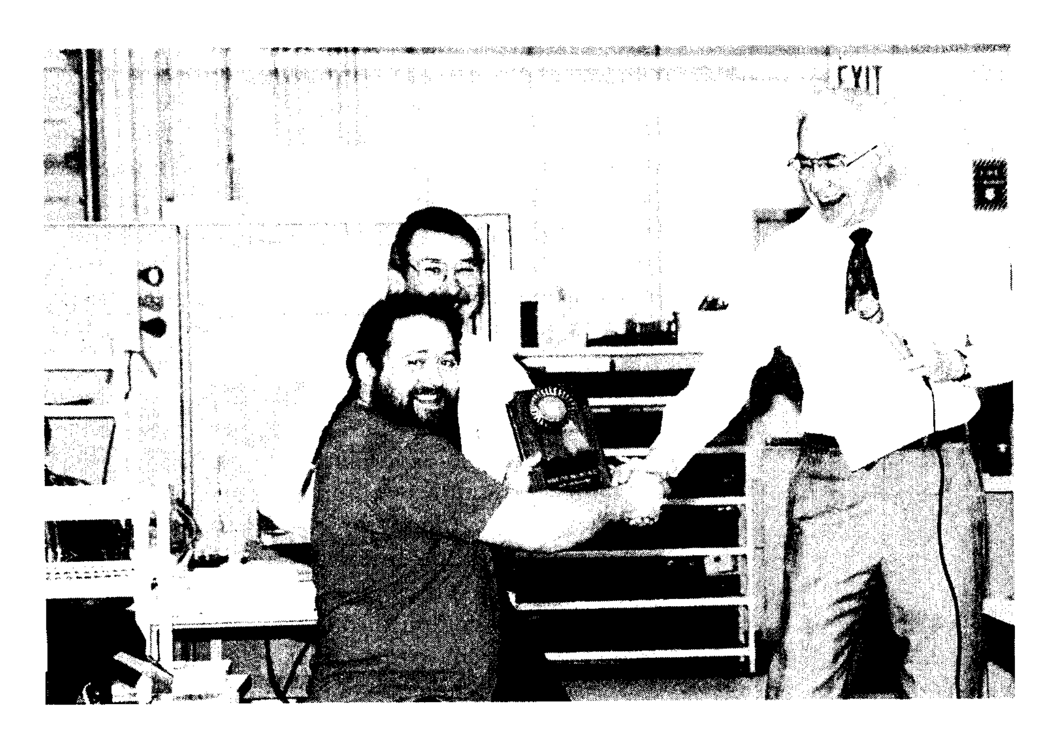
En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del **poder** entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

¿De dónde emana el poder del administrador? En el capítulo 13 se contestó esta pregunta, al explicar las cinco bases de poder del gerente: *poder de recompensar, poder correctivo, poder legítimo, poder de referencia* y *poder experto*.[5] Cuanto mayor sea la cantidad de estas fuentes de poder que estén a disposición del gerente, tanto mayor será su potencial para ser un líder efectivo. Sin embargo, en la vida de las organizaciones, se suele observar el hecho de que los gerentes de igual nivel —con la misma cantidad de poder legítimo— tienen capacidades muy diferentes para aplicar el poder de recompensar, de coacción, de referencia y de experto.

influencia: Cualquier acto o ejemplo de conducta que ocasiona un cambio en la actitud o la conducta de otra persona o grupo.

Así pues, el tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para **influir** en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de *valores*. James McGregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.[6] Como afirma Michael Josephson, conocido estudioso de la ética: "La ética no se



LOS LÍDERES MOTIVAN. Raymond Marlow, director de Marlow Industries, ganadora del Baldrige, parece estar en todas partes con sus estrategias permanentes para la motivación. Mes con mes entrega el "Premio de la Ley Ambiental" de Marlow al departamento que tiene las mejores normas de mantenimiento interno.

aprende de personas moralistas, que nos sermonean o tratan de predicar sobre cuestiones éticas; la ética se aprende de las personas que admiramos y respetamos, que ejercen su poder sobre nosotros. Ellas son las que en verdad nos enseñan la ética. Es importante reforzar los ideales, si son sinceros. Es muy importante que los líderes y los modelos de roles, trátese de estrellas de los deportes o políticos, hagan declaraciones éticas positivas, siempre y cuando no sean hipócritas".[7]

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, y el primero es muy importante para las segundas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están *sobreadministradas* y *sublidereadas*.[8] Una persona quizá sea un gerente eficaz —buen planificador y administrador justo y organizado—, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces —con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción—, pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líder.

Cap. 2, p. 53

EL ENFOQUE DE LOS RASGOS DE LIDERAZGO

El primer esfuerzo sistemático realizado por psicólogos y otros investigadores para entender el liderazgo fue un intento por definir las características personales de los líderes. Este enfoque presuponía que los líderes tienen todos ciertos rasgos innatos. El enfoque de que el líder nace, no se hace, sigue gozando de popularidad entre los legos, pero no entre los investigadores profesionales.

Los investigadores, en la búsqueda de rasgos mensurables de los líderes, han adoptado dos enfoques: 1) comparar los atributos de quienes han destacado como líderes con los de quienes no lo han hecho, y 2) comparar los rasgos de los líderes eficaces con los de los líderes ineficaces.

LOS LÍDERES Y LOS QUE NO LO SON

La mayor parte de los estudios sobre los atributos de los líderes caben en esta categoría. Sin embargo, en gran medida no han podido descubrir ningún atributo que distinga, de manera clara y consistente, a los líderes de los seguidores.[9] Sin duda, se ha visto que los líderes, como grupo, son más listos, más extrovertidos y más seguros de sí mismos que los que no son líderes. Asimismo, suelen ser más altos. Sin embargo, aunque millones de personas tienen estos atributos, la mayor parte de ellas jamás llegarán a puestos de liderazgo. Además, muchos líderes indudables no han tenido estos atributos —por ejemplo, Abraham Lincoln era taciturno e introvertido y Napoleón era muy chaparro. Además, es posible que las personas adquieran más confianza y seguridad en sí mismas cuando ocupan el puesto de liderazgo, por lo que algunos de los rasgos identificados pueden ser *resultado* de la experiencia en el liderazgo y no la *causa* de la capacidad para dirigir. Aunque quizás algún día la medición de la personalidad pueda ser tan exacta que se logren aislar los rasgos del líder, hasta ahora la evidencia sugiere que las personas que destacan como líderes no cuentan con una sola constelación de rasgos que las distinga, con toda claridad, de quienes no lo son.

El asunto se complica con la cuestión de los prejuicios culturales. Por ejemplo, desde hace mucho que se asocia la estatura con los líderes estadounidenses. ¿Significa ello que la estatura es un atributo de los líderes o sólo refleja la propensión de la cultura estadounidense a buscar líderes entre las filas de los hombres caucásicos? Las hipótesis sobre los rasgos de los líderes bien podrían cambiar conforme aumente la cantidad de mujeres, minorías, homosexuales y minusválidos que lleguen a puestos de liderazgo.



LÍDERES EFECTIVOS E INEFECTIVOS

Los intentos por comparar las características de los líderes efectivos con las de los inefectivos —la segunda categoría de estudios de los atributos del líder— son menos y más recientes, aunque, en general, tampoco han podido aislar los rasgos ligados claramente a los líderes con éxito. Un estudio arrojó que la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismo estaban ligadas a niveles y desempeño administrativos altos.[10] Sin embargo, el mismo estudio arrojó que el factor independiente más importante en cuanto al nivel y el desempeño administrativos era la capacidad del gerente para supervisar; es decir, su habilidad para usar métodos de supervisión adecuados para una situación específica. La mayor parte de los estudios en este campo también han arrojado que la eficacia del líder no depende de una serie particular de rasgos, sino más bien de la medida en que los rasgos del líder se adecuan a los requisitos de la situación.[11]

Algunos investigadores han comprobado que, aunque es menos probable que las mujeres destaquen como líderes que los hombres, cuando lo hacen son igual de efectivas que ellos. Aun cuando cada vez hay más personas que creen en la igualdad de capacidades y oportunidades, los estereotipos sexuales, con frecuencia inconscientes, persisten y siguen impidiendo que se reconozca a las mujeres como posibles líderes. No obstante, las mujeres que llegan a ser líderes, no sólo obtienen el mismo desempeño que los hombres líderes, de acuerdo con mediciones objetivas, sino que, por regla general, son percibidas por los empleados con el mismo grado de efectividad que los hombres.[12]

Cap. 7, p. 212

Anita Roddick de The Body Shop (véase el capítulo 7) representa el caso de una mujer que es una exitosa lideresa. Susie Tompkins de Esprit es otra. Tompkins, al igual que Roddick, cree en la responsabilidad social de las corporaciones. "Podemos ser una compañía que sea fuente de inspiración para sus empleados, que intente hacer más por la comunidad, que trate de fabricar un producto más consciente", dice Tompkins. "La tendencia de los noventa es hacer cosas buenas ... En los ochenta la preocupación era por el estilo y el estilo de vida.

Cap. 4, p. 108



En los noventa hay una búsqueda del alma."[13] Esta filosofía condujo a un anuncio que apareció en el catálogo de Esprit a finales de los años ochenta, con información detallada sobre cómo evitar el contagio del SIDA. Tompkins estaba muy contenta con la respuesta positiva que obtuvo Esprit con el anuncio. "Es la primera vez que pude ver la diferencia entre una carta felicitándome por hacer algo diferente y otra felicitándome por crear una coleción mona y redondeada".[14]

En su calidad de lidereza, Tompkins ha hecho algo diferente. Algunas otras iniciativas de Esprit se han dirigido al cuidado del ambiente. Ahora, la empresa usa más enzimas y menos contaminantes químicos en su proceso de producción. "En los ochenta dábamos a nuestros empleados clases de francés... Ahora, les estamos dando la oportunidad de que formen su carácter."[15]

Es evidente que los estereotipos raciales representan otro problema cuando se trata de identificar la relación entre los rasgos y las cualidades de un líder, porque las cualidades del líder quizá pasen inadvertidas o desaprovechadas. Aunque la cantidad de afroamericanos en las filas gerenciales ha ido aumentando, muy pocos de ellos han llegado a los niveles más altos de la jerarquía de las organizaciones. Empero, algunas organizaciones, como GM, AM International, Xerox, Avon, Godfather's Pizza, IBM y Procter & Gamble, han iniciado programas para reforzar la colocación de negros y mujeres en puestos de liderazgo.[16]

Los miembros de minorías están haciendo todo lo posible por sentar sus reales en el mundo de las empresas. Las redes externas entre corporaciones representan una de las fomas en que los empresarios negros están ayudando al crecimiento económico de los afroamericanos. Un sistema de contactos y relaciones, informal pero fuerte, llamado "la red" está creando sólidas puntas de lanza en una serie de campos, desde las comunicaciones y el entretenimiento hasta los bienes de consumo. Estas personas, trabajando juntas, están constituyendo fuentes de capital y oportunidades nuevas que están contribuyendo a superar los obstáculos tradicionales para el éxito.[17]



Muchos miembros de grupos minoritarios están encontrando cierto éxito en el quehacer de pequeñas empresas, aunque siguen siendo particularmente vulnerables a la situación económica. Por ejemplo, Edward Owens está luchando por salvar a H. F. Owens Movers, la compañía de mudanzas que constituyó su padre.



UN LIDERAZGO EFECTIVO. Aunque la inteligencia, iniciativa y confianza en sí mismo están ligadas a un alto desempeño gerencial, el factor aislado más importante podría ser la capacidad del gerente para supervisar. Aunque son menos las mujeres que los hombres que ocupan puestos de liderazgo, las que los ocupan, por lo general, son percibidas por sus empleados como personas igual de efectivas que ellos.

En los años ochenta, Owens prosperó cuando Owens Cos. entró al ramo de la construcción, los bienes raíces y los almacenes. "Quería ser estrella", confiesa Owens. "Quería demostrarle a Boston que un negro podía tener éxito."[18] Y lo tuvo, es decir, hasta que la economía de Nueva Inglaterra se derrumbó en 1987. A partir de entonces, ha luchado por permanecer a flote. "Me paseo por la oficina, veo fotos de algunas de las actividades que he realizado en años pasados; mi negocio, mi familia, mi vida", explica Owens. "Veo a mi alrededor y reconozco que he sido muy afortunado. Sólo quiero conservar mi negocio, conservar mi casa y educar a mis hijos. Parecen valores muy básicos, pero siento que si puedo lograrlo, será una gran contribución."[19]



EL ENFOQUE CONDUCTISTA EN EL LIDERAZGO

Cuando era evidente que los líderes efectivos, al parecer, no cuentan con una serie particular de rasgos distintivos, los investigadores trataron de aislar las *conductas* características de los líderes efectivos. Es decir, en lugar de tratar de averiguar quiénes son líderes efectivos, los investigadores trataron de determinar qué *hacen* los líderes efectivos: cómo delegan tareas, cómo se comunican con sus seguidores o empleados y tratan de motivarlos, cómo efectúan sus labores, etc. Las conductas, a diferencia de los rasgos, se pueden *aprender*, por consiguiente las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían dirigir mejor. Estos investigadores se han concentrado en dos aspectos de la conducta de los líderes: las funciones y los estilos del líder.

FUNCIONES DEL LÍDER

funciones de liderazgo: Las actividades relacionadas con las tareas y con la unidad del grupo que debe desempeñar el líder, u otra persona, para que el grupo actúe debidamente.

Los investigadores que exploraron las **funciones del líder** llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente, necesitan que *alguien* desempeñe dos funciones básicas: las funciones *relativas a las tareas*, o de la solución de problemas, y las funciones *para mantener el grupo*, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sienten apreciadas por el grupo.

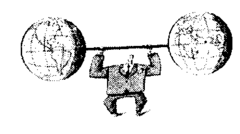
La persona que puede desempeñar bien los *dos* roles, sería un líder especialmente efectivo. Sin embargo, en la práctica, el líder quizá sólo tenga la habilidad, el temperamento o el tiempo para desempeñar un rol. Esto no significa que el grupo está sentenciado a muerte. Algunos estudios han arrojado que los grupos más efectivos tienen alguna forma de liderazgo *compartido*: una persona (por regla general, el administrador o líder formal) se encarga de la función de las tareas, y otro miembro se encarga de la función social.[20]

ESTILOS DEL LÍDER

estilos de liderazgo: Los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos.

Las dos funciones del líder —la relativa a las tareas y la de mantener el grupo— se suelen expresar mediante dos **estilos de liderazgo**. Los gerentes que tienen un *estilo orientado a las tareas* supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un *estilo más orientado a los empleados* conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales, muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican, cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados.

Prue Leith es un ejemplo de una gerente que se concentra en las tareas. Prue es dueña del exitoso grupo inglés Leith, que incluye un restaurante, entregas a domicilio y la Escuela de Alimentos y Bebidas. El grupo registra ventas anuales por 9 millones de libras esterlinas. Prue cuenta con una nómina de 350 empleados de tiempo completo y conserva el control total de todas las operaciones comerciales. Revisa personalmente todas las propuestas de negocios nuevos y pide cotizaciones, además de ser la que decide qué trabajos se aceptan.[21]

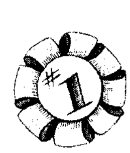


Wayne Yetter y Rob Cohen son gerentes que se concentran en los empleados. En el grupo Astra/Merck, empresa farmacéutica con sede en Wayne, Pennsylvania, donde Yetter es presidente y Cohen director general de información, los dos propician que los gerentes deleguen trabajo y otorguen facultades a los equipos. Consideran que éste es el mejor camino para que la compañía cumpla con la cantidad de trabajo que tiene que realizar dentro del tiempo limitado con el que cuenta. En consecuencia, los empleados han podido crear su propia cultura social.[22]

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt se cuentan entre los primeros teóricos que describen los factores básicos que presuntamente influyen en el estilo de liderazgo que elige el gerente.[23] Aunque en lo personal eran partidarios del estilo concentrado en los empleados, sugerían que el gerente tomara en cuenta tres series de "fuerzas" antes de elegir el estilo de liderazgo: las fuerzas del gerente, las fuerzas de los empleados (que llaman subordinados) y las fuerzas de la situación.

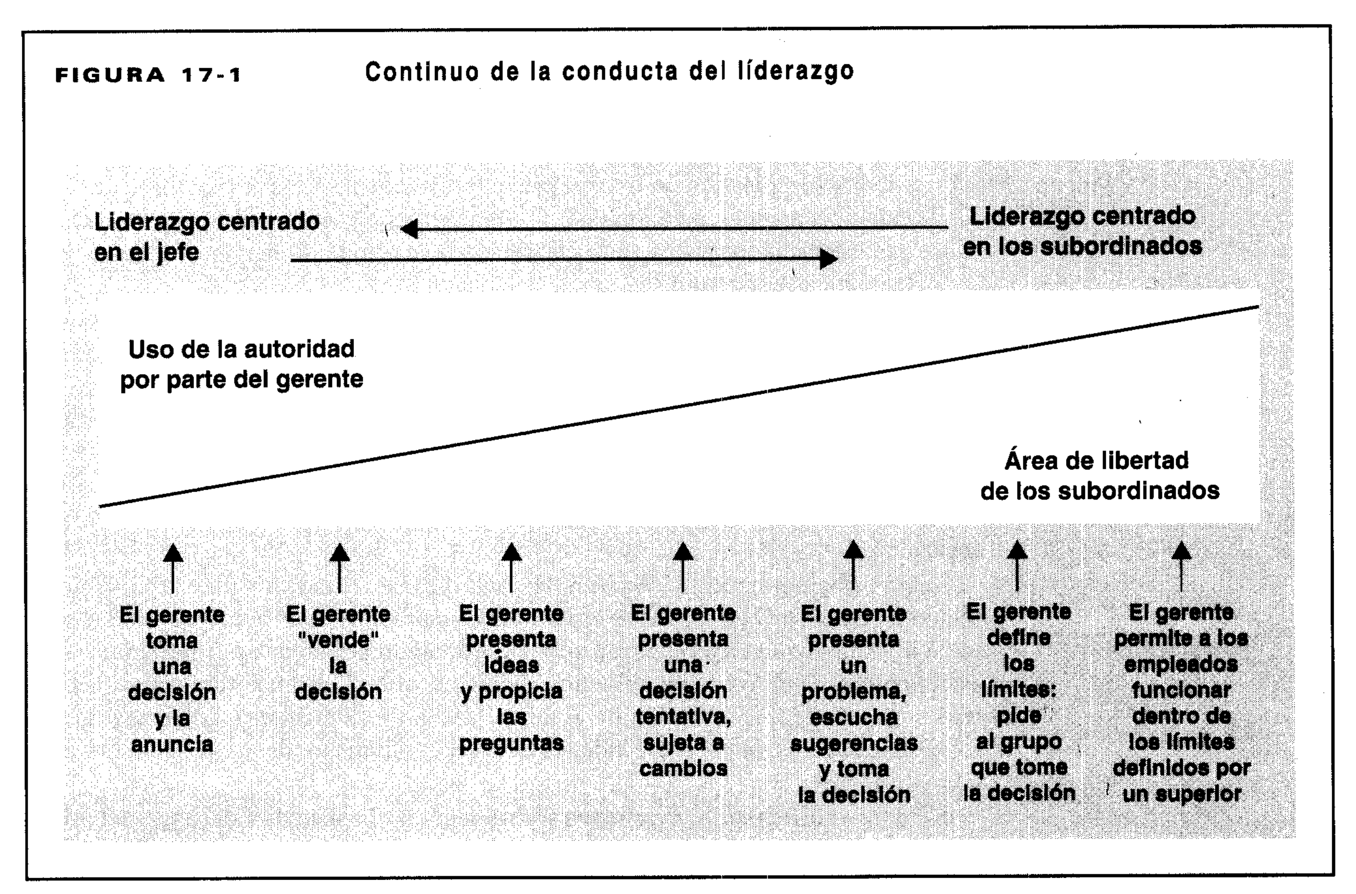
No cabe duda de que la primera influencia en el estilo de liderazgo del administrador son sus antecedentes, conocimientos, valores y experiencia (*fuerzas del gerente*). Por ejemplo, el gerente que piensa que las necesidades de la persona deben ir después que las necesidades de la organización, con toda probabilidad adoptará un rol de mucho control en cuanto a las actividades de los empleados (véase la figura 17-1).

Steve Braccini aprendió, por experiencia, a no adoptar un rol de mucha supervisión para las actividades de los empleados. Braccini, como fundador y DG de Pro Fasteners Inc., distribuidor de piezas industriales, con sede en San José, California, enfrentaba el reto de mejorar la calidad de los productos de la compañía. Pro se había acostumbrado a aceptar errores. Como los clientes rara vez se enfadaban mucho, la empresa no se sentía obligada a imponer parámetros más altos. Sin embargo, a principios de los años noventa, Braccini descubrió muchísimas oportunidades en el mercado, aunque sabía que Pro tendría que disminuir los errores a sólo unos cuantos por millón de piezas embarcadas, a efecto de ser candidato para los lucrativos contratos, a largo plazo, que estaban presentándose. Primero intentó el enfoque directivo. "Supongo que hice lo mismo que muchos de mis compañeros y pensé que mi labor consistía en controlar todo, todo lo de la compañía", confiesa Braccini.[24] Sin embargo, no tardó en darse cuenta que él solo no podía mejorar la calidad; que los empleados tenían que asumir el dominio de su trabajo. "Empecé a venderle a los empleados la idea de que ésta era *su* compañía", explica, "que ellos tenían que dirigir la compañía".[25] Así fue como, con un enfoque menos dirigido, Pro pudo alcanzar los parámetros de calidad que deseaba.



No obstante, las *características de los subalternos* también se deben tomar en cuenta antes de que los gerentes elijan un estilo de liderazgo conveniente. Según Tannenbaum y Schmidt, un gerente puede permitir mayor participación y libertad cuando los empleados piden independencia y libertad de actuación, quieren tener la responsabilidad de tomar decisiones, se identifican con las metas de la organización, tienen conocimientos y experiencia suficientes para atacar el problema debidamente y cuentan con experiencias que los llevan a esperar una *administración participativa*. Cuando no existen estas condiciones, los gerentes,

FIGURA 17-1 Continuo de la conducta del líderazgo



Fuente: Reproducido con autorización de *Harvard Business Review.* Muestra de "How to Choose a Leadership Pattern" de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt (mayo-junio de 1973). Derechos © 1973 por el presidente y becarios del Harvard College. Todos los derechos reservados.

en un principio, tendrían que adoptar un estilo más autoritario. No obstante, podrán modificar su conducta de líderes conforme los empleados vayan adquiriendo más confianza en sí mismos, habilidades y compromiso con la organización.

Por último, el estilo de liderazgo que elija el líder debe considerar las *fuerzas de la situación*, por ejemplo el estilo preferido por la organización, el tamaño y la cohesión de un grupo de trabajo específico, la esencia de las tareas del grupo, las presiones de tiempo e, incluso, los factores del ambiente —todos ellos pueden afectar la actitud de los miembros de la organización ante la autoridad—. Por ejemplo, la mayor parte de los gerentes se inclinan por el estilo de liderazgo que prefieran los ejecutivos de los niveles más altos de la organización.

ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO Y DE LA DE MICHIGAN

Tannenbaum y Schmidt, así como otros investigadores, pensaban que el estilo de liderazgo era un juego que "suma cero": cuanto más se orientara a las tareas un gerente, tanto menos se podría orientar a las relaciones. Se realizaron otras investigaciones para determinar cuál de estos dos estilos de liderazgo producen mejores resultados de grupo.

En la Universidad Estatal de Ohio, los investigadores estudiaron la efectividad de la conducta de los líderes, que llamaron "estructura de iniciación" (orientada a las tareas) y "consideración" (orientada a los empleados). Encontraron, como era de suponerse, que las tasas de rotación de empleados eran más bajas y que la satisfacción de los empleados era más alta con líderes que tenían una cali-

ficación alta en la categoría de consideración. Por el contrario, los líderes que eran poco considerados pero tenían una calificación alta en la estructura de iniciación, obtenían muchas quejas y tasas de rotación de empleados. La figura 17-2 es un diagrama de los estilo de liderazgo estudiados en la Universidad Estatal de Ohio. Sin embargo, es interesante destacar que los investigadores también encontraron que la calificación que los empleados otorgaban a la efectividad de sus líderes no dependía tanto del *estilo particular* del líder, como de la *situación* en que se usaba el estilo. Por ejemplo, los comandantes de la Fuerza Aérea que tenían una calificación alta en cuanto a consideración, eran calificados de menos efectivos que los comandantes orientados a las tareas. Es posible que el ambiente más autoritario de los militares, sumado a que las tripulaciones aéreas creen que las decisiones veloces y duras son esenciales en situaciones de combate, hicieron que los líderes orientados hacia las personas fueran calificados como menos efectivos. Por el contrario, los supervisores y gerentes, ajenos a la producción, de las empresas grandes recibieron calificaciones de mayor efectividad si tenían una calificación alta en cuanto a consideración.

Lo que se espera de los líderes también varía en el mundo, incluso tratándose de militares. En 1956, el ejército egipcio fue derrotado por el ejército israelí, mucho menor, incluso aunque los egipcios estaban mejor pertrechados y mucho mejor colocados, geográficamente. Un análisis de la confrontación reveló que el ejército israelí se fundamentaba en valores que corresponderían a la teoría Y: los soldados recibían un trato humanista y se les enseñaba que dieran ese trato a otros, la jerarquía tenía un papel bastante reducido, había mucha intercomunicación, una magnífica coordinación y las

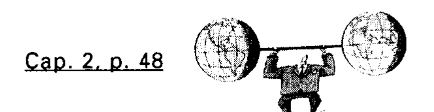
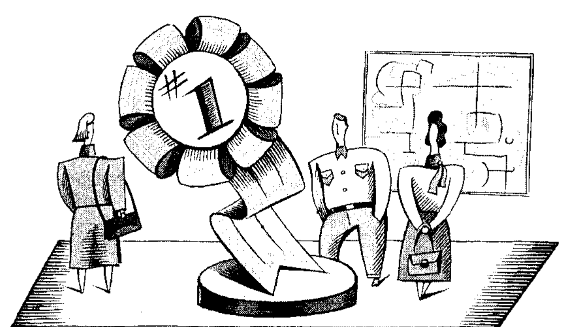

Cap. 2, p. 48

FIGURA 17-2 **Estilos de liderazgo estudiados en la Universidad Estatal de Ohio**

rivalidades dentro de la organización eran mínimas. Como todos trabajaban para alcanzar las metas finales, el trabajo del alto mando era de líderes y no de directores.[26]

Los investigadores de la Universidad de Michigan llegaron a otro resultado. Señalaron las diferencias entre los gerentes concentrados en la producción y los concentrados en los empleados. Los gerentes concentrados en la producción establecían rígidas normas para el trabajo, organizaban las tareas hasta el más mínimo detalle, prescribían los métodos de trabajo que había que seguir y supervisaban estrechamente el trabajo de los empleados. Los gerentes concentrados en los empleados propiciaban la participación de los empleados para establecer metas, así como en otras decisiones laborales, y contribuían a obtener buenos resultados inspirando confianza y respeto. Los estudios de Michigan arrojaron que los grupos de trabajo más productivos solían tener líderes que se concentraban en los empleados, antes que en la producción. También demostraron que los líderes más efectivos establecían relaciones de apoyo con sus empleados, tendían a depender de las decisiones de grupo, en lugar de las personales, y propiciaban que los empleados establecieran metas altas para el desempeño y las alcanzaran.[27]



Cap. 8, p. 241

EL LIDERAZGO CENTRADO EN LOS EMPLEADOS Y LA ACT

Algunos aspectos del movimiento en pro de la calidad actúan en concertación con el estilo de liderazgo que se centra en los empleados. Por ejemplo, con la ACT se vuelven a ordenar las prioridades de los gerentes: las funciones de la toma de decisiones y el control se contraen, mientras que su papel como entrenadores aumenta. Conforme se borra la diferencia entre "los que piensan" y "los que hacen", el trabajo mismo resulta menos especializado, tanto horizontal como verticalmente. Por ejemplo, los equipos de piso de la fábrica participan con equipos de otros departamentos y unidades para comunicar y coordinar el trabajo.

Los investigadores han visto que incluso los mejores programas en pro de la calidad fracasarán si los empleados no participan. En Associated Company Inc., proveedor de piezas de motor a compañías de aviación, con domicilio en Kansas, Wichita, la gerencia reconoce el valor de la participación de los empleados. En 1987, la empresa instituyó un programa de calidad, Work Smart, diseñado para reducir los costos elevados, producto de muchos desperdicios y porcentaje de trabajos repetidos, así como fallas del producto experimentadas por los clientes. El plan establecía la meta de calidad alcanzable: una tasa de defectos de 0.5 por ciento. Con base en los conceptos de Juran y Deming el plan propiciaba que los empleados fueran innovadores y corrieran riesgos.

Cap. 8, p. 233, p. 234

Aunque hubo una etapa de prueba y error mientras se conseguía el compromiso de los empleados, las tasas de desperdicios y repetición de trabajos disminuyeron rápidamente a 0.25 por ciento, y la rotación de empleados disminuyó muchísimo. Se establecieron metas específicas, se usaron recompensas como cenas, entradas para el cine y bonos de ahorro para reforzar la conducta y se ofreció constante retroinformación sobre el avance del grupo, de tal manera que se pudieran hacer las correcciones necesarias. Con el tiempo, los grupos se comprometieron con la calidad. La actitud de la gerencia también fue importante: la compañía trataba a su personal como recursos humanos valiosos y no sólo como una fuente de costos laborales que había que reducir al mínimo. El alto grado de compromiso y motivación condujeron a un incremento general de la calidad y a la capacidad de mantener el curso para las metas a largo plazo.[28]

CONTINUACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS: UN MEDIO PARA ALCANZAR EL ÉXITO

En los años ochenta, gran parte de la controversia de GE se concentraba en el intenso estilo de liderazgo de Welch. Welch dedicaba mucho tiempo y energía tratando de que los gerentes de GE llegaran a confrontaciones, fueran más abiertos en la solución de conflictos. Se cuenta que, en cierta ocasión, tras una amarga discusión en la que Welch destrozó las ideas de un gerente, terminó por abrazarlo por haberse comprometido abiertamente en la discusión y en un conflicto creativo.

Welch impulsa sus valores y su visión de la corporación en todos los niveles de la organización. Todos los empleados son evaluados con base en una forma "Evaluación de 360º del liderazgo" que Jack Welch llama "hoja de valores". El informe adjudica al empleado una calificación de 1 a 5, donde el 5 es una calificación excelente, para una serie de criterios sobre los resultados y el valor. Welch subraya que la hoja de valores le permite atacar problemas individuales del personal.

—Así, cuando entro en lo que llamamos una Sesión C para cada negocio, nos concentraremos en el señor Y o la señorita X. y analizamos la hoja de valores. Se despide a las personas que tienen los valores equivocados. Evidentemente, las violaciones a la integridad son la peores. No hablamos de lo que representan los números.[29]

Welch quiere que las personas se concentren en las tareas, que entreguen más intensidad a sus trabajos. Piensa que esta intensidad es uno de los factores clave para ser un competidor con éxito; para alcanzar su meta de convertir a GE en la número uno o dos en todos los segmentos de la industria en los que participa la compañía. Pero también sabe que administrar las relaciones es sumamente importante; que los gerentes logran realizar sus tareas gracias a la gente. En pocas palabras, ha hecho que la administración de equipos sea el medio para el éxito futuro de GE.

Welch cree que GE necesitaba cambios drásticos para sobrevivir en los mercados globales.

—Los cambios graduales no funcionan muy bien en el tipo de transformación que ha sufrido GE. Si su cambio no es lo bastante grande, lo bastante revolucionario, entonces la burocracia puede ganar la partida. Cuando uno tiene líderes que confunden la popularidad con el liderazgo, que le dan la vuelta a los asuntos, entonces nada cambia.[30] →

REJILLA ADMINISTRATIVA

rejilla administrativa: Diagrama creado por Blake y Mouton para medir el interés relativo del gerente por la personas o la producción.

Una de las conclusiones de los estudios de las universidades de Ohio y Michigan es que el estilo del líder no puede ser unidimensional. Las *dos* orientaciones, hacia las tareas y hacia los empleados, no sólo son posibles, sino que podrían ser fundamentales para una actuación excelente. La **rejilla administrativa**, inventada por Robert Blake y Jane Mouton para medir el interés relativo que tiene el gerente por las personas y las tareas, refleja el carácter bidimensional del liderazgo.[31]

La rejilla administrativa (vuelta a publicar en 1991 como la figura de la Rejilla del Liderazgo por Robert R. Blake y Anne Adams McCanse) identifica una serie de conductas de los gerentes, basadas en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y el orientado a los empleados (expresadas como un continuo sobre una escala del 1 al 9) pueden interactuar entre sí (véase la figura 17-3). Por tanto, el estilo administrativo 1,1, en el extremo inferior izquierdo de la rejilla, representa una *administración empobrecida*, con poco interés por las personas y por las tareas o la producción. En ocasiones, este estilo se conoce como *administración laissez-faire*, porque el líder no asume el rol de líder. Welch, de GE, jamás podrá ser acusado de hacer esto.

El estilo administrativo 1,9 representa *la administración tipo club campestre,* con gran interés por los empleados, pero poco interés por la producción. Su contrario, el estilo administrativo 9,1 representa la *administración autoritaria o de*

FIGURA 17-3 La rejilla del liderazgo

(Alta) 9

1,9
Administración de club campestre
La cuidadosa atención a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones conduce a un ambiente cómodo y amigable en la organización y buen ritmo de trabajo

9,9
Administración en equipo
La realización del trabajo se debe a personas comprometidas: la interdependencia gracias a un "interés común" en el objetivo de la organización conduce a relaciones basadas en la confianza y el respeto

5,5
Administración a la mitad del camino
El rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio de la necesidad de sacar el trabajo y de mantener la moral de las personas en un nivel satisfactorio

1,1
Administración empobrecida
Hacer el esfuerzo mínimo requerido para realizar el trabajo es lo indicado para conservar a los miembros de la organización

9,1
Autoridad - Tareas
La eficiencia de las operaciones se deriva de arreglar las condiciones del trabajo de tal manera que los elementos humanos interviene en grado mínimo

INTERÉS POR LAS PERSONAS: 9 (Alta), 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1 (Baja)

INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN: 1 (Baja), 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 (Alta)

Fuente: The *Leadership Grid, figura de Leadership Dilemmas-Grid Solutions,* de Robert R. Blake y Anne Adams McCanse, p. 29 (Houston: Gulf Publishing Company). Derechos © 1991 de Scientific Methods, Inc. Reproducido con autorización de los dueños.



tareas, con gran interés por la producción y la eficiencia, pero poco interés por los empleados. El estilo 5,5 representa la *administración a la mitad del camino*, con una cantidad intermedia de interés tanto por la producción, como por la satisfacción de los empleados.

El estilo 9,9 llamado *administración democrática o de equipos* manifiesta un gran interés por la producción, así como por el ánimo y la satisfacción de los empleados. La presencia de esta categoría contrasta con la hipótesis que existía en el sentido de que los líderes tenían que tener una orientación u otra. Blake y Mouton argumentan que el estilo 9,9 es el estilo administrativo más eficaz. Piensan que esta posición del liderazgo producirá, en casi todas las situaciones, una mejor actuación, menos ausentismo y rotación de empleados, así como gran satisfacción de los empleados. La rejilla administrativa de Blake y Mouton se usa mucho como instrumento para la capacitación de gerentes.

ENFOQUES DE CONTINGENCIAS EN EL LIDERAZGO

Los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y el conductual demostraron que el liderazgo efectivo dependía de muchas variables, por ejemplo la cultura de la organización y el carácter de las tareas, y que no había *un* ras-

go común para todos los líderes efectivos, ni *un* estilo efectivo para todas las situaciones.

Por tanto, los investigadores empezaron a tratar de identificar los factores de cada *situación* que influían en la eficacia de un estilo de liderazgo particular.[32] En conjunto, las teorías resultantes de estas investigaciones constituyen el **enfoque de contingencias** en el liderazgo. Estas teorías se fundamentan en los factores siguientes:

enfoque de contingencias: La visión de que la técnica administrativa que puede contribuir mejor a alcanzar las metas de la organización puede variar en diferentes tipos de situación o circunstancias.

- Requisitos de las tareas
- Expectativas y conducta de los compañeros
- Características, expectativas y conducta de los empleados
- Políticas y cultura de la organización

En las siguientes secciones se presentarán cuatro de los modelos, más recientes y conocidos de contingencias en el liderazgo.

MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Uno de los enfoques básicos de las contingencias en el liderazgo es el **modelo del liderazgo situacional**[33] de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, que sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la "disposición" de los empleados. Hersey y Blanchard definen disposición como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas. Las metas y los conocimientos de los seguidores son variables importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo.

modelo del liderazgo situacional: Enfoque ante el liderazgo desarrollado por Hersey y Blanchard que describe cómo deberían adaptar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subalternos en cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidad.

Hersey y Blanchard consideran que la relación entre el gerente y el seguidor pasa por cuatro fases, conforme los empleados se desarrollan y los gerentes tienen que cambiar su estilo de liderazgo (véase la figura 17-4). En la fase inicial de disposición, lo más adecuado es que el administrador observe muchas conductas referentes a las tareas. Los empleados deben recibir instrucción en cuanto a sus tareas y tienen que familiarizarse con las reglas y procedimientos de la organización. Un gerente que no dirija despertaría angustia y confusión entre los seguidores nuevos. El enfoque de una conducta muy participativa y de muchas relaciones tampoco sería adecuada en esta etapa, porque el seguidor requiere una estructura.

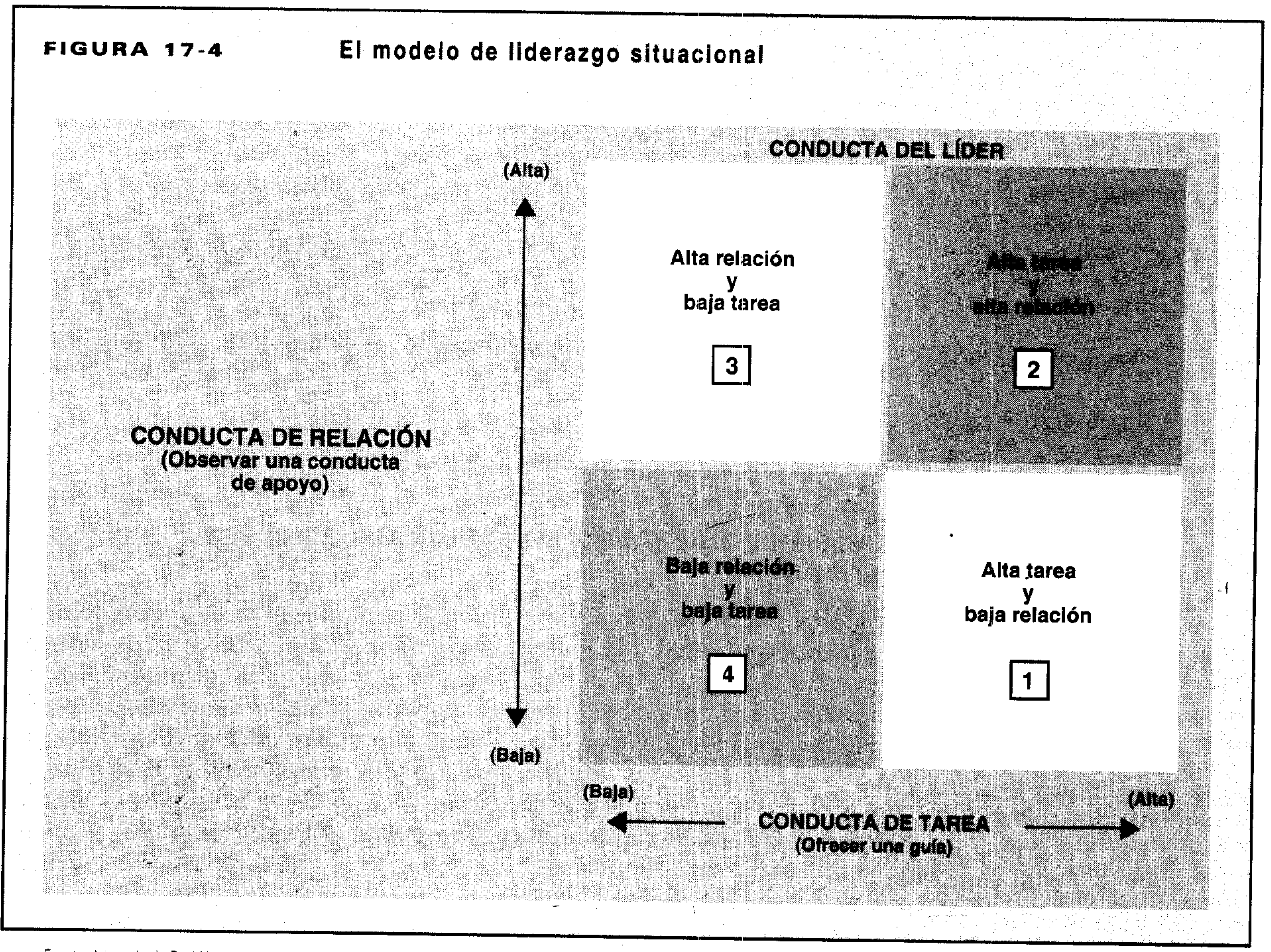
Conforme los seguidores empiezan a aprender sus tareas, la conducta relativa a las tareas sigue siendo esencial, porque éstos todavía no pueden funcionar sin la estructura. Sin embargo, la confianza y el apoyo que el líder brinda a los empleados aumentan conforme el líder los va conociendo y busca fomentar que realicen un esfuerzo mayor. Por tanto, el líder tiene que aumentar su conducta para las relaciones.

En la tercera fase, los empleados tienen más capacidad y su motivación para superarse empieza a aparecer, además empiezan a buscar, de forma activa, más responsabilidades. El líder ya no tendrá que dirigir tanto (de hecho, la dirección estrecha puede ocasionar molestia). Sin embargo, el líder tendrá que seguir siendo considerado y ofreciendo apoyo, con objeto de fortalecer la resolución de los seguidores que quieren obtener más responsabilidad.

Conforme los seguidores van adquiriendo, gradualmente, más confianza, así como experiencia y autogestión, el líder puede disminuir la cantidad de apoyo y aliento que brinda. En esta cuarta fase, los seguidores ya no necesitan ni esperan dirección de su administrador. Son, cada vez más, autónomos.

El modelo del liderazgo situacional ha despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se debe evaluar constantemente, a efecto de determinar qué combinación de estilos resulta más ade-

FIGURA 17-4 El modelo de liderazgo situacional



Fuente: Adaptado de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5ª ed., p. 173. Derechos © 1988. Reproducido con autorización de Leadership Studies, Inc.

cuada para las condiciones flexibles y cambiantes. Si el estilo es el adecuado, según dicen Hersey y Blanchard, no sólo motivará a los empleados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando de estilo constantemente.[34]

Sin embargo, resta una cuestión práctica: ¿en qué medida pueden los gerentes, de hecho, elegir entre estilos de liderazgo para situaciones diferentes? Esta cuestión es importante porque afecta la selección, la colocación y los ascensos de los gerentes. Si los gerentes tienen un estilo flexible de liderazgo o si se pueden capacitar para cambiar de estilo, presuntamente serán efectivos en una serie de situaciones de liderazgo. Si, por otra parte, los gerentes tienen un estilo de liderazgo relativamente inflexible, operarán con efectividad sólo en aquellas situaciones que se ciñan a su estilo o que se puedan adaptar a su estilo. Esta falta de flexibilidad puede entorpecer las carreras personales de los gerentes y complicar la tarea de la organización de llenar los puestos administrativos con eficacia. Lo cual nos lleva al siguiente modelo de contingencias.

EL ESTILO DEL LÍDER Y LA SITUACIÓN LABORAL: MODELO DE FIEDLER

Uno de los modelos de contingencias que ha sido objeto de más investigaciones es el elaborado por Fred E. Fiedler. La hipótesis básica de Fiedler es que a los



ALIANZA DEL GERENTE Y LA SITUACIÓN. Kenneth I. Chenault, presidente del grupo Consumer Card de American Express, USA, es magnífico en las funciones relacionadas con las tareas, por ejemplo analizar la información de la competencia e inventar técnicas innovadoras para alcanzar las metas estratégicas. También es importante que Chenault sea considerado "el quarterback" de American Express, un creador de quipos que inspira confianza y es asequible, diplomático y motivante.

gerentes les resulta bastante difícil alterar los estilos administrativos que les dieron el éxito. De hecho, Fiedler es de la opinión que la mayoría de los gerentes no son muy flexibles y que el intento por cambiar el estilo de un administrador para que encaje en situaciones impronosticables o fluctuantes es deficiente o inútil. Como los estilos son relativamente inflexibles y como no hay un estilo adecuado para todas las situaciones, la actuación efectiva del grupo sólo se puede lograr si se encaja al gerente en la situación o si se cambia la situación para que se ciña al gerente. Por ejemplo, se puede elegir a un gerente comparativamente autoritario para que ocupe un puesto que requiere de un líder dirigente o se puede cambiar el trabajo para darle al gerente autoritario más autoridad formal sobre los empleados.

Los estilos de liderazgo que Fiedler compara se parecen al estilo concentrado en los empleados y al orientado hacia las tareas que se expusieron con anterioridad. Lo que diferencia el modelo de Fiedler de los otros es el instrumento que usó para medir. Fiedler midió el estilo de liderazgo con una escala que indicaba "el grado en que un hombre describía de manera favorable o desfavorable al **compañero menos preferido de trabajo (CMP)**"; es decir, el empleado con el cual la persona podría trabajar menos bien.[35] Esta medida ubica a la persona en un continuo para el estilo de liderazgo. Según los resultados de Fiedler, "la persona que describe al compañero de trabajo que prefiere menos de manera relativamente favorable tiende a ser tolerante, a orientarse hacia las relaciones humanas y a ser considerada en cuanto a los sentimientos de su gente. Pero una persona que describe al compañero de trabajo que prefiere menos de manera desfavorable —que obtiene una calificación baja en la llamada CMP— tiende a ser directiva, a controlar las tareas y a interesarse menos por los aspectos de las relaciones humanas del trabajo".[36]

compañero menos preferido de trabajo (CMP): Instrumento de medición de Fiedler para ubicar al gerente en el continuo del estilo del liderazgo.

Así pues, según Fiedler, los gerentes con calificaciones altas en CMP quieren tener relaciones personales cálidas con sus compañeros de trabajo y considerarán que los vínculos estrechos con los empleados son importantes para su efectividad general. Los gerentes con calificaciones bajas en CMP, por otra parte, quieren que se efectúe el trabajo. Las reacciones de los empleados a su estilo de liderazgo tienen mucha menos importancia que la necesidad de mantener la producción. Los gerentes con calificaciones bajas en CMP, que piensan que se necesita un estilo duro para mantener la producción, no dudarán en usarlo.

Fiedler ha identificado tres "situaciones de liderazgo" o variables que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será efectivo: las relaciones del líder y los

miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder. (Los estudios de Fiedler no incluían otras variables de la situación, por ejemplo la motivación de los empleados o los valores y las experiencias de los líderes y los miembros del grupo.)

relaciones entre líder y miembros: La calidad de la interacción entre el líder y sus empleados; según Fiedler la influencia más importante para el poder del gerente.

La calidad de las **relaciones del líder y los miembros** es la influencia más importante para el poder y la efectividad del gerente. Si el gerente se lleva bien con el resto del grupo y si los miembros del grupo respetan al gerente en razón de su personalidad, carácter o capacidad, en tal caso el gerente quizá no tenga que depender del rango o la autoridad formales. Por otra parte, el gerente que no es querido o que despierta desconfianza quizá tenga menos posibilidad de dirigir de manera informal y tal vez tenga que depender de directrices para lograr las tareas del grupo.

estructura de la tarea: Variable de la situación laboral que, según Fiedler, contribuye a determinar el poder del gerente. En las tareas estructuradas, los gerentes tienen, automáticamente, mucho poder; en las tareas no estructuradas, el poder disminuye.

La **estructura de la tarea** es la segunda variable importante para la situación del liderazgo. Una tarea muy estructurada es aquella para la cual existen procedimientos o instrucciones que van paso por paso. Por tanto, los miembros del grupo tienen una idea muy clara de lo que se espera que hagan. No obstante, cuando las tareas no están estructuradas, como en el caso de juntas de comités y de muchas tareas de investigación y desarrollo, los roles de los miembros del grupo son más ambiguos.

posición de poder: El poder, según Fiedler, inherente al puesto formal que ocupa el líder. Este poder puede ser grande o poco, dependiendo del puesto específico.

La **posición de poder** del líder es la última variable de la situación identificada por Fiedler. Algunos puestos, como la presidencia de una empresa, entrañan gran cantidad de poder y autoridad. El presidente del consejo de una organización caritativa, por otra parte, tiene muy poco poder sobre los trabajadores voluntarios. Así pues, el poder de los puestos altos facilita la tarea del líder para influir en otros, mientras que el poder de puestos bajos hace que la tarea del líder resulte más difícil.

A continuación, Fiedler pasó a especificar ocho combinaciones posibles de estas tres variables de la situación del liderazgo: las relaciones entre el líder y los miembros pueden ser buenas o malas, las tareas pueden estar estructuradas o no estructuradas y la posición de poder puede ser fuerte o débil (véase la figura 17-5).

Con estas ocho categorías de las situaciones del liderazgo y sus dos tipos de líderes —calificación alta o baja en CMP— Fiedler revisó estudios de más de 800 grupos para ver qué tipo de líder era más eficaz en cada situación. Entre los grupos que estudió había equipos de baloncesto, talleres para la capacitación de ejecutivos, así como tripulaciones de tanques de combate y de la Fuerza Aérea. Por ejemplo, un líder muy querido por una tripulación de bombarderos, estaba en la categoría 1 de la figura 17-5, mientras que el presidente de un comité temporal poco querido estaba en la categoría 8. Fiedler encontró que los líderes con calificaciones bajas en CMP —aquellos orientados hacia las tareas o autoritarios— eran más efectivos en situaciones extremas: situaciones en que el líder tenía mucho poder e influencia, o tenía muy poco poder e influencia. Los líderes con calificaciones altas en CMP —orientados hacia los empleados— eran más efectivos en situaciones donde el líder tenía poder e influencia moderados.

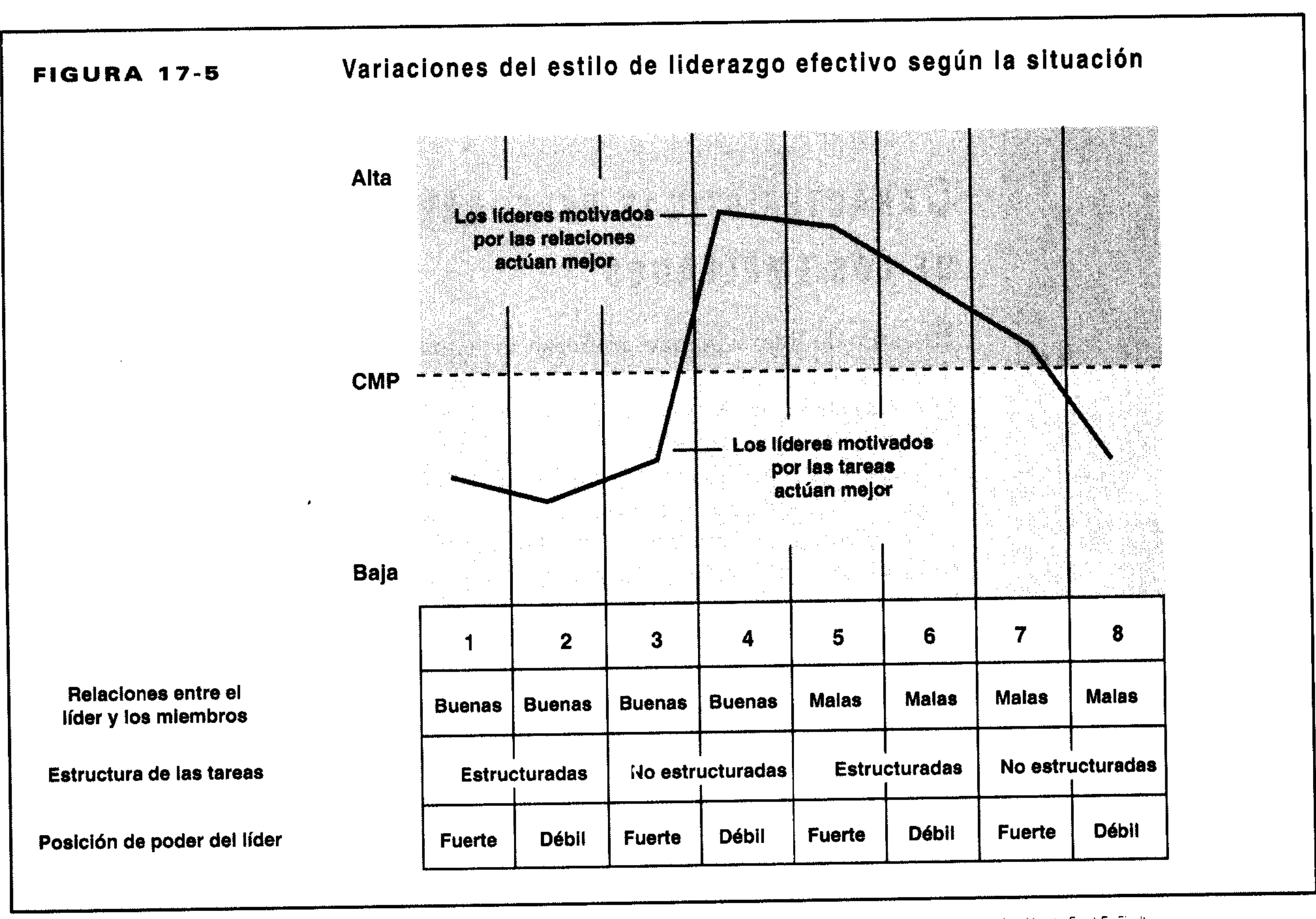
Así pues, el modelo de Fiedler sugiere que una alianza adecuada entre el estilo del líder (medido por su calificación en CMP) y la situación (determinada por la interacción de estas tres variables) conduce a una actuación administrativa efectiva. Su modelo ha sido usado con cierto éxito como base para un programa de capacitación en el que se enseña a los gerentes a alterar las variables de la situación para adaptarlas a sus estilos de liderazgo, en lugar de que sus estilos se ciñan a la situación.[37]

modelo de la ruta-meta: Teoría del liderazgo que subraya el papel del líder para aclararle a sus subalternos cómo pueden obtener magníficos resultados y las recompensas consecuentes.

ENFOQUE DE LA RUTA-META EN EL LIDERAZGO

El **modelo de la ruta-meta** en el liderazgo, al igual que otros enfoques de contingencias, trata de ayudarnos a entender y pronosticar la eficacia del liderazgo

FIGURA 17-5 Variaciones del estilo de liderazgo efectivo según la situación



Fuente: Fred E. Fiedler y Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Glenview, Il.: Scott, Foresman, 1974), p. 80. Reproducido con autorización de Fred E. Fiedler.

en diferentes situaciones. El modelo fue formulado por Martin G. Evans[38] y Robert J. House.[39]

Cap. 16, p. 500

El enfoque de la ruta-meta se basa en el modelo de las expectativas de la motivación, que dice que la motivación de una persona dependerá de las expectativas que tenga en cuanto a la recompensa y de la *valencia* o el atractivo de la recompensa. Aunque los gerentes tienen una serie de formas para influir en los empleados, Evans dice que lo más importante es su capacidad para ofrecer recompensas y para especificar lo que los empleados deben hacer para merecerlas. Por tanto, los gerentes determinan la disponibilidad de las "metas" (recompensas) y las "rutas" mediante las cuales se ganarán.

Evans sugiere que el estilo de liderazgo del gerente influye en las recompensas que pueden obtener los empleados, así como en la forma en la que los empleados perciben la ruta que conduce a esas recompensas. Por ejemplo, un gerente concentrado en los empleados, no sólo ofrecerá sueldos y ascensos, sino también apoyo, aliento, seguridad y respeto. Este tipo de gerente también será sensible a las diferencias existentes entre sus empleados y adaptará las recompensas a la persona. Por otra parte, el gerente orientado a las tareas ofrecerá una serie de recompensas más estrechas, menos personalizadas, pero, por regla general, será mucho mejor que el gerente concentrado en los empleados para vincular el desempeño de los empleados con las recompensas. Los empleados de un gerente orientado hacia las tareas sabrán, con exactitud, qué grado de productividad o desempeño deben alcanzar para obtener bonos, aumentos de sueldo o ascensos. Evans piensa que el estilo de liderazgo más efectivo para motivar a los empleados dependerá del tipo de recompensas que éstos deseen con más anhelo.

House y sus compañeros han tratado de expander la teoría de la ruta-meta identificando dos variables que sirvan para determinar el estilo de liderazgo más



ESTILO DE LIDERAZGO Y HABILIDAD DE LOS EMPLEADOS. Los empleados con habilidades y capacidad, como estos trabajadores electrónicos, quizá prefieran a un gerente que los supervise poco y que les permita libertad para realizar sus trabajos sin una supervisión innecesaria.

efectivo: *las características personales de los empleados y las presiones y demandas ambientales en el centro de trabajo* que deban soportar los empleados.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS EMPLEADOS

El estilo de liderazgo que prefieren los empleados, en opinión de House, estará determinado, en parte, por sus características personales. House cita estudios que sugieren que las personas que piensan que su conducta afecta al ambiente son partidarias de un estilo de liderazgo participativo, mientras que las que piensan que los hechos ocurren en razón de la suerte o el destino tienden a congeniar mejor con un estilo autoritario.

La evaluación que hagan los empleados de su propia capacidad también influirá en el estilo que prefieren. Quienes se sienten muy capaces y con muchas habilidades, quizá resientan a un gerente que supervisa demasiado y sus directrices serán consideradas contraproducentes, en lugar de útiles. Por otra parte, los empleados que sienten que tienen menos habilidades quizá prefieran a un gerente que dirija más, que sea considerado como alguien que les permite realizar sus tareas debidamente y merecer recompensas en la organización.

PRESIONES DEL AMBIENTE Y DEMANDAS DEL CENTRO DE TRABAJO

Los factores del ambiente también afectan los estilos de liderazgo que prefieren los empleados. Uno de estos factores es el carácter de las tareas de los empleados. Por ejemplo, un estilo demasiado exigente quizá resulte redundante o incluso un insulto en el caso de una tarea muy estructurada. En cambio, si la tarea es desagradable, la consideración del gerente puede mejorar la satisfacción y la motivación de los empleados. Otro factor es el sistema de autoridad formal de la organización que aclara qué acciones habrán de ser recibidas con aprobación (por decir algo, no salirse del presupuesto) y cuáles con desaprobación (salirse del presupuesto). Un tercer factor ambiental es el grupo de trabajo de los empleados. Por ejemplo, los grupos que no están muy unidos se suelen beneficiar con un estilo comprensivo, que brinda apoyo. Por regla general, el estilo del líder motivará a los empleados en la medida que les compense por aquello que consideran deficiencias de la tarea, el sistema de autoridad o el grupo de trabajo.

En New Hope Communications, editorial con domicilio en Boulder, Colorado, Doug Greene, su director, enfrentaba el problema de atraer el tipo de líderes que necesitaba su empresa. "Sabíamos que necesitábamos mejores ideas y liderazgo, pero no podíamos pagarlo",[40] comenta Greene. Greene resolvió el problema introduciendo un enfoque de empleo flexible, que llamó liderazgo de "medio tiempo". El liderazgo de medio tiempo permite que las empresas pequeñas, que están creciendo, atraigan el tipo de talento que suele estar ligado a las empresas grandes, mejor establecidas. La idea de aprovechar el talento de otras zonas geográficas, permite que los empleados contribuyan con la compañía sin tener que reubicarse. Por ejemplo, Ron Moyer, ex director de circulación del *Institutional Investor*, ahora es el responsable de la estrategia y los planes de circulación de New Hope, con trabajo de medio tiempo. Aunque no vive en Colorado, él y Greene están en constante comunicación por medio del correo electrónico. "Al estar involucradas en entidades separadas, estas personas pueden aportar más a la mesa... Son líderes", afirma Greene, "con el tipo de participación que ello implica".[41]



CÓMO DECIDIR CUÁNDO INVOLUCRAR A LOS SUBORDINADOS: LOS MODELOS DE VROOM-YETTON Y DE VROOM-JAGO

Victor Vroom y Arthur Jago, en un libro escrito en 1988, critican la teoría de la ruta-meta porque no toma en cuenta la situación en la cual los gerentes deciden involucrar a los empleados. Como solución, extienden el modelo clásico del liderazgo según las situaciones, de Vroom-Yetton, para incluir un interés tanto por la calidad, como la aceptación de decisiones.[42]

El modelo original de Vroom-Yetton fue elaborado en 1973 para ayudar a los gerentes a decidir cuándo y en qué medida deberían involucrar a los empleados para resolver un problema específico. El modelo aislaba cinco estilos de liderazgo que representan un continuo, de posiciones autoritarias (AI, AII), a consultivas (CI, CII), a una posición plenamente participativa (GII) (véase documento 17-1).[43]

Vroom y Yetton sugieren varias interrogantes que los gerentes se pueden formular para poder determinar qué estilo usar para el problema concreto que enfrentan:

- *¿Cuento con suficiente información o habilidad para resolver el problema solo?* De lo contrario, entonces AI, donde yo tomo la decisión solo, no sería adecuado.
- *¿Tengo que tomar una decisión de gran calidad y mis empleados probablemente no estarán de acuerdo con ella?* De ser así, GII, donde busco el consenso del grupo, no sería adecuado. En este caso, ceder mi autoridad para tomar la decisión final probablemente significaría que la decisión no tendría la calidad objetiva que requiere el problema.
- *¿Está estructurado el problema?* Es decir, ¿sé qué información necesito y dónde conseguirla? De lo contrario, entonces CII y GII, que permiten la mayor inter-

DOCUMENTO 17-1 **TIPOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO**

AI Los gerentes resuelven el problema o toman la decisión ellos mismos usando la información que tienen a su disposición en ese momento.

AII Los gerentes obtienen de sus subordinados la información que necesitan y después deciden ellos mismos cuál es la solución del problema. Cuando solicitan la información, pueden informar al subalterno o no cuál es el problema. El papel que desempeñan los subordinados para tomar la decisión, evidentemente, es proporcionar a los gerentes la información necesaria, y no el de generar o evaluar soluciones alternativas.

CI Los gerentes comparten el problema con los subordinados pertinentes, en lo particular, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos en forma de grupo. Los gerentes toman la decisión, que puede reflejar la influencia de los subordinados o no.

CII Los gerentes comparten el problema con los subordinados, en grupo, y obtienen sus ideas y sugerencias, en forma colectiva. Después, toman la decisión que puede reflejar la influencia de los subordinados o no.

GII Los gerentes comparten el problema con los subordinados, en grupo. Los gerentes y los subordinados, juntos, generan y evalúan las alternativas y tratan de llegar a un acuerdo (consenso) para la solución. Los gerentes no tratan de influir en el grupo para que adopte la solución preferida y aceptan y aplican aquella solución que cuente con el apoyo del grupo entero.

Fuente: Reproducido con autorización de la editorial de *Organizational Dynamics*, primavera de 1973.

acción del grupo sería preferible. (Los otros estilos me impedirían conseguir la información que necesito o me proporcionarían información de manera poco eficiente.)

- *¿Es fundamental que el grupo acepte la decisión para que ésta tenga éxito?* De ser así, entonces los estilos AI y AII, que involucran muy poco a los empleados, quizá no serían adecuados.
- *Si la aceptación de la decisión es importante, ¿es probable que los empleados no estén de acuerdo entre ellos en cuanto a cuál sería la mejor solución?* De ser así, entonces los estilos CII y GII, que involucran la toma de decisiones en grupo, serían preferibles. Los empleados sólo pueden discutir sus diferencias abiertamente en el grupo, para resolverlas en última instancia. Los otros estilos podrían hacer que algunos empleados quedaran insatisfechos con la decisión.

Dependiendo de la naturaleza del problema, quizá resulte adecuado más de un estilo de liderazgo. Las investigaciones de Vroom y otros han llegado a la conclusión de que las decisiones congruentes con este modelo suelen tener éxito y las incongruentes con el modelo, por regla general, no lo tienen. Es más, al parecer, los empleados prefieren las decisiones gerenciales congruentes con el modelo.[44]

Vroom y Jago han ampliado este enfoque con la hipótesis de que la efectividad de una decisión depende de la calidad de la decisión, el compromiso contraído con la decisión y el tiempo invertido en tomar la decisión. Además, piensan que la efectividad general del liderazgo está en función de la *efectividad de las decisiones menos el costo de tomar las decisiones más el valor realizado para desarrollar las capacidades de las personas por medio de una toma de decisiones comprometida*. Se puede tomar una serie de decisiones muy efectivas, pero si dichas decisiones no contribuyen, o contribuyen poco, a desarrollar las capacidades de los demás —o si el proceso para tomar la decisión es oneroso o caro—, entonces las decisiones en cuestión disminuirán el capital humano general de la organización. Por tanto, Vroom y Jago afirman que los estilos de liderazgo pueden ser impulsados por el tiempo o impulsados por el desarrollo; como en el modelo anterior de Vroom-Yetton, cada enfoque puede ser el adecuado en diferentes circunstancias.

Evidentemente, algunas personas se adaptan a las situaciones reales con más facilidad que otras. Diversos estudios sobre el liderazgo implican que los gerentes, de hecho, tienen mucha flexibilidad *en potencia* para responder a las influencias de las situaciones en su estilo de liderazgo.[45] Ningún gerente medianamente alerta, cuyos empleados a todas luces son poco cooperativos y con un grupo cuyos resultados están bajando, se empecinará en usar un estilo de liderazgo específico sin cuestionar, cuando menos, su efectividad. Por tanto, las personas pueden aprender a diagnosticar una situación de liderazgo y pueden, cuando menos en cierta medida, modificar su estilo para que su liderazgo en esa situación sea más efectivo. En las organizaciones, como en todo en la vida, la flexibilidad es deseable.

ENFOQUE CONDUCTISTA DE KOUZES-POSNER: NUEVAMENTE EL COMPROMISO DINÁMICO

James Kouzes y Barry Posner, que escriben con un ánimo que nosotros llamamos "compromiso dinámico", han abierto una línea nueva de investigación sobre el liderazgo volviendo a lo básico y tratando de catalogar cinco prácticas fundamentales y 10 conductas que usan los líderes para conseguir que "se hagan



UN LÍDER CARISTMÁTICO. De vez en cuando surge un líder cuya gran visibilidad y carisma personal captan la conciencia del público. Lee Iacocca, ejecutivo de la industria automovilística actualmente jubilado, que sacó a Chrysler Corporation del borde de la quiebra, engendró mucho reconocimiento y apoyo del público.

cosas extraordinarias."[46] Éstos le pidieron a los líderes que se describieran cuando estaban en su mejor momento y pidieron a los empleados que hicieran una lista de las características que admiraban más de sus líderes. La muestra 17-2 contiene estas cinco categorías de prácticas y las conductas son similares a las otras descritas en este mismo capítulo.

Su investigación está basada en entrevistas y cuestionarios aplicados a más de 500 gerentes medios y altos, y la importancia de sus resultados radica en que desmitifican las investigaciones sobre el liderazgo, porque recurren directamente a las experiencias de los líderes. Argumentan que la mayoría de las personas pueden aprender estas cinco categorías y diez conductas.*

FUTURO DE LA TEORÍA DEL LIDERAZGO

Las investigaciones sobre la conducta de los líderes se mueven en muchas direcciones. En esta sección se analizará el liderazgo carismático o transformador, así como una resurrección reciente del enfoque conductista. Después se analizarán dos desafíos que enfrentan nuestras ideas tradicionales sobre el liderazgo. Un reto deposita una mirada escéptica en la personalidad del líder, mientras que el otro plantea interrogantes sobre la forma en que los seguidores ven a sus líderes. (En el capítulo 18 se presenta otro reto y ahí se explican los grupos autogestionados y se cuestiona si los líderes son, en verdad, necesarios.)

EL LÍDER CARISMÁTICO O TRANSFORMADOR

Un campo que ha despertado gran interés es el estudio de las personas que tienen un impacto excepcional en sus organizaciones. Estas personas reciben el nombre de líderes *carismáticos*[47] o *transformadores*.[48] El interés por estos líderes transformadores tiene, cuando menos, dos orígenes. En primer término, muchas compañías grandes —entre ellas gigantes como AT&T, IBM y GM—[49] han emprendido programas para la "transformación" de la organización, con enormes cambios que se deben realizar en plazos muy breves. Se ha dicho que estas transformaciones requieren líderes transformadores.[50] En segundo, hay muchos que piensan que la teoría del liderazgo ha perdido de vista al *líder*, por concentrarse en las atribuciones, conductas y situaciones. La visibilidad de un líder empresarial como Lee Iacocca o una figura militar como el general Norman Schwartzkopf nos recuerda que algunos líderes, al parecer, tienen características personales que los distinguen, pero que las teorías existentes no toman en cuenta.

líderes transaccionales: Líderes que determinan qué deben hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, clasifican dichos requisitos y ayudan a los subordinados a tener confianza en que pueden alcanzar sus objetivos.

líderes transformadores: Líderes que, gracias a su visión y energía personales, son fuente de inspiración para los seguidores y tienen gran impacto en sus organizaciones; también llamados *líderes carismáticos*.

TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR DE BASS. Bernard M. Bass, al estudiar el concepto del liderazgo transformador, ha contrastado dos tipos de conductas de los líderes: *la transaccional* y *la transformadora*. Los **líderes transaccionales** determinan lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos de la organización y los suyos propios, clasifican dichos requisitos y ayudan a los empleados a pensar que pueden alcanzar sus objetivos si realizan el esfuerzo necesario. Por otra parte, los **líderes transformadores** "nos motivan para que hagamos más de lo que esperábamos hacer originalmente", porque aumentan nuestra apreciación de la importancia y el valor de nuestras tareas, "nos hacen

* Un enfoque similar, muy popular para muchos programas de formación de gerentes, corresponde a Steven Covey. Covey ha identificado 10 atributos clave para el liderazgo y los explica con detalle en dos libros que gozan de mucha popularidad. *The Ten Habits of Highly Effective People* y *Principle-Centered Leadership*.

DOCUMENTO 17-2 **PRÁCTICAS Y CONDUCTAS FUNDAMENTALES DE LOS LÍDERES EXCEPCIONALES**

RETAN EL PROCESO
1. Buscan oportunidades
2. Experimentan y corren riesgos

INSPIRAN UNA VISIÓN COMPARTIDA
3. Tienen visión del futuro
4. Enrolan a otros

PERMITEN QUE OTROS ACTÚEN
5. Propician la colaboración
6. Fortalecen a otros

MODELAN EL CAMINO
7. Dan ejemplo
8. Planifican ganancias cortas

ALIENTAN EL ÁNIMO
9. Reconocen la contribución individual
10. Celebran los logros

Fuente: James M. Kouzes y Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).

ir más allá de nuestros intereses personales para bien del equipo, la organización o una política más general" y porque eleva nuestro nivel de necesidades a las de órdenes más altos, por ejemplo la realización.[51]

Gran parte de la teoría del liderazgo que se ha analizado en este capítulo también encaja bastante bien dentro de la categoría transaccional de Bass y éste argumenta que, hasta ahora, dicha teoría es útil y práctica. Sin embargo, los líderes, para ser enteramente eficaces —y para producir consecuencias importantes en sus organizaciones— deben usar su visión personal y su energía para inspirar a sus seguidores.

TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO DE HOUSE. Aunque el concepto del liderazgo transformador data, cuando menos, de la explicación de los líderes carismáticos presentada por Max Weber a principios de siglo,[52] el concepto no fue objeto de muchas investigaciones sino hasta fecha reciente. Una de las primeras contribuciones importantes al análisis sistemático del tema es la teoría del liderazgo carismático de Robert J. House.[53]

Cap. 2, p. 38

La teoría de House sugiere que los líderes carismáticos tienen muchísimo poder de referencia y que parte de dicho poder se deriva de su necesidad de influir en los demás. El líder carismático tiene "una cantidad muy importante de confianza en sí mismo y dominio, así como una sólida convicción en la rectitud moral de sus creencias" —o cuando menos la capacidad de convencer a sus seguidores de que él posee dicha confianza y convicción—.[54] House sugiere que los líderes carismáticos comunican una *visión* o meta de orden superior ("trascendente") que consigue el compromiso y la energía de los seguidores. Ponen mucho cuidado en crear una imagen de éxito y competencia y de ser ejemplo, con su conducta, de los valores que han adoptado. Asimismo, comunican a sus seguidores muchas expectativas, además de la confianza de que los seguidores cumplirán con dichas expectativas.

Cap. 13, p. 378

Un aspecto de la teoría de House, que con toda probabilidad merecerá atención detenida, es el *tipo* de visión que persiguen los líderes transformadores y sus seguidores. Aunque los nombres y los hechos de Winston Churchill, Mahatma

Gandhi y Martin Luther King son conmovedores, House y otros están bien conscientes de que la capacidad para inspirar gran compromiso, sacrificio y energía no es garantía de que la causa o la visión sean meritorias. Adolfo Hitler también fue famoso por su carisma y por las tragedias que su liderazgo causó a sus seguidores y a otras personas. Los líderes transformadores pueden tener gran potencial para revitalizar instituciones decadentes y para ayudar a las personas a encontrar sentido y emoción en sus vidas laborales, pero pueden presentar un grave peligro si sus metas y valores se contraponen a los postulados básicos de la sociedad civilizada.

RETOS PARA LA TEORÍA DEL LIDERAZGO

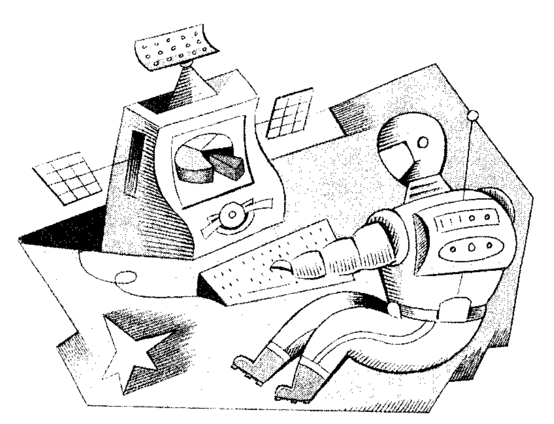
El ejemplo de Hitler ha llevado a sugerir que se deben cuestionar los motivos de los líderes. En una serie de estudios, el teórico Manfred Kets de Vries llegó a la conclusión de que las teorías del liderazgo se basan en un modelo demasiado simplista de la naturaleza humana.[55]

ENFOQUE PSICOANALÍTICO DEL LIDERAZGO. Kets de Vries sostiene que, para entender el porqué algunas personas llegan a ser líderes, es preciso adoptar una *posición psicoanalítica*. Esta posición, iniciada por Sigmund Freud, afirma que gran parte de la conducta humana adquiere forma en razón de los esfuerzos del inconsciente para satisfacer necesidades e impulsos insatisfechos. En otras palabras, quizá no sepamos por qué hacemos lo que hacemos. De hecho, gran parte de la conducta humana tiene su origen en las primeras experiencias de la infancia, que son difíciles de recordar.

Tomemos el concepto de House del líder carismático que reúne a la gente para cumplir una visión heróica. Kets de Vries sugiere que, en realidad, el líder adulto podría estar actuando debido a la necesidad de controlar el ambiente que corresponde a un niño de tres años. El hecho de que este drama fuera de lugar produzca consecuencias sociales positivas quizá tenga importancia secundaria para el líder, quien, inconscientemente, está tratando de liberar una frustración personal.

Kets de Vries afirma que las apariencias pueden engañar y que debemos retornar a una teoría más esencial de la naturaleza humana para entender la compleja dinámica del liderazgo.

ROMANTICISMO DEL LIDERAZGO. Otro reto para las teorías tradicionales del liderazgo gira en torno de los seguidores; es decir, de las personas que buscan la guía de los líderes. Según esta posición, los seguidores han creado visiones *románticas* o idealizadas de lo que hacen los líderes, de lo que pueden lograr y de la forma en que pueden afectar las vidas de los seguidores. Estas visiones románticas se presentan porque la mayoría tenemos dificultad para entender cómo funcionan los sistemas complejos y grandes de nuestra sociedad, así que nos dirigimos a los líderes para que hagan más simple nuestra existencia. Por tanto, la visión romántica del liderazgo y los líderes habla tanto de los seguidores como de los líderes. Quizá la gente necesite una visión romántica de los líderes para poder concentrarse en las necesidades de la organización y satisfacerlas. De ser así, el líder podrá motivar e influir sólo en la medida que los seguidores tengan confianza en dicho líder. Cuando se pierde la confianza, la efectividad del líder disminuirá, haga lo que haga.[56] El romanticismo del liderazgo sugiere que el liderazgo, en realidad, no es necesario; el concepto de los equipos y los grupos "autogestionados" ha aceptado este reto (véase el capítulo 18).



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

MAX DEPREE Y LEADERSHIP JAZZ[57]

En dos libros recientes, *Leadership Jazz* y *Leadership Is An Art,* Max DePree, presidente del consejo de Herman Miller Inc., ha sugerido que muchos de los estudios científicos que tratan de definir el liderazgo pasan por alto la parte más importante: su arte. Dice que el "liderazgo es constructivo, las medidas adecuadas tomadas en el contexto de un razonamiento claro y bien ponderado", con las que el líder puede encontrar una voz auténtica y un toque que lleva a sus seguidores al arte. El liderazgo se aprende por medio de la práctica y prestando atención a los seguidores. DePree sugiere que nos dirijamos a los líderes ambulantes como modelos, personas que anticipan las necesidades y responden, sin posición formal o jerarquía alguna. Dice con elocuencia:

—La condición de nuestros corazones, la apertura de nuestras actitudes, la calidad de nuestra competencia, la fidelidad de nuestra experiencia, dan todas vitalidad a la experiencia laboral y significado a la vida. Es lo que se requiere para que el liderazgo ambulante sea posible. Y el liderazgo ambulante, practicado juntos de manera franca y abierta, es el vehículo que podemos usar para desarrollar nuestro potencial.[58]

RESUMEN

1. **Definir el término liderazgo y explicar en qué se parece o difiere del término gerencia.**
El liderazgo es un tema importante para los gerentes debido al papel central que los líderes desempeñan en la efectividad del grupo y de la organización. El término liderazgo se puede definir como el proceso para influir en las actividades laborales de los miembros del grupo y de dirigirlas. La capacidad para motivar es un elemento crítico del liderazgo, mientras que el punto focal de la gerencia es planificar y administrar.

2. **Explicar las ideas básicas del enfoque de los rasgos para el liderazgo.**
Se han identificado tres enfoques para estudiar el liderazgo: el de los rasgos, el de las conductas y el de las contingencias. El enfoque de los rasgos no ha sido muy útil, pues no existe una combinación única de rasgos que distinga, en forma consistente, a los líderes de quienes no lo son y a los líderes efectivos de los líderes inefectivos.

3. **Explicar el enfoque conductista para el liderazgo y evaluarlo.**
El enfoque conductista se ha centrado en las funciones y los estilos del liderazgo. Algunos estudios han arrojado que las funciones relacionadas con las tareas y las funciones para mantener el grupo tienen que ser realizadas por uno o varios miembros del grupo para que éste funcione debidamente. Los estudios de los estilos del liderazgo han señalado diferencias entre la estructura orientada a las tareas, autoritaria o de iniciación, por una parte, y el estilo concentrado en los empleados, democrático o participativo, por la otra. Algunos estudios sugieren que la eficacia de un esti-

CONCLUSIÓN

OTRA ESPECIE DE LÍDER

Conforme el ambiente de GE pasaba de uno caracterizado por una estrecha reglamentación gubernamental y elevada inflación en los años setenta y cambiaba a otro de intensa competencia global en los años ochenta, GE necesitaba otra especie de líder. La compañía eligió a Jack Welch para dirigir ese cambio.

Los líderes también cambian. En el informe anual de 1991 de GE Jack Welch proclamaba:

—No podemos darnos el lujo de tener estilos administrativos que supriman e intimiden.[59]

Welch, que mandó señales de una posición ante el liderazgo más gentil y suave, pedía a sus gerentes que tuvieran "la confianza en sí mismos para otorgar facultades a otros y para comportarse como si no existieran fronteras".[60] Welch ha cambiado su enfoque administrativo, de uno para recortar costos y agilizar las actividades, al reino de los valores humanísticos. Welch sostiene que su cambio de enfoque no pudo darse antes de que se agilizara la organización.

—Si uno tiene una organización gruesa, los valores suaves no lo llevarán muy lejos —comenta Welch.[61]

Las instalaciones para capacitación de GE, en Crotonville, Nueva York, instituyeron un programa llamado "Work-Out", diseñado para eliminar el trabajo innecesario, facultar a los empleados e impulsar los valores corporativos de GE para llevarlos al centro de la organización. El programa, un enfoque humanista de la antigua política de Welch en cuanto al conflicto creativo, parece estar funcionando muy bien. Welch dice que los empleados contratados por hora en la planta de la empresa en Schenectady, Nueva York, "ahora operan, sin supervisión, 20 millones de máquinas laminadoras nuevas que ellos especificaron, probaron y aprobaron".[62]

Otros líderes de la empresa, al parecer, creen en los éxitos del liderazgo de Jack Welch, quien fue elegido, por un comité de compañeros, el Ejecutivo del Año en 1993.

lo específico dependerá de las circunstancias en las que se aplique. Por ejemplo, Tannenbaum y Schmidt sostienen que el gerente debe elegir su estilo de liderazgo sujeto a la influencia de las diversas fuerzas del gerente, de los subalternos y de la situación laboral.

4. **Hacer una lista de los principales enfoques de contingencia para el liderazgo y explicarlos.**

   El enfoque de contingencias para el liderazgo pretende identificar cuáles son los factores de la situación que resultan más importantes, así como pronósticar qué estilo de liderazgo será más efectivo en una situación dada. La teoría del liderazgo según las situaciones de Hersey-Blanchard sugiere que el estilo de liderazgo debe ir variando con la madurez de los subordinados. La relación entre gerente y subordinados pasa por cuatro fases, conforme los subalternos adquieren mayor habilidad, conocimiento de su trabajo y confianza en sí mismos; para cada fase se requiere un estilo de liderazgo diferente. Según el modelo de Fiedler, las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder del líder son las variables más importantes de la situación; este modelo pronostica qué tipos de líderes (con calificación alta o baja en CMP) serán los más efectivos dadas las ocho combinaciones posibles de estas variables.

5. **Explicar el concepto de liderazgo transformador o carismático y ofrecer ejemplos.**

   Un enfoque más reciente hacia el liderazgo es la del líder transformador o carismático, que tiene la capacidad de dirigir a la compañía a través de una gran transformación.

6. Explicar algunos retos recientes para la teoría de liderazgo.

Los retos recientes para la teoría tradicional del liderazgo comprenden el enfoque psicoanalítico, que cuestiona los motivos inconscientes del líder, y la posición romántica, que gira en torno a las ideas románticas o idealizadas que se forman los seguidores en tanto de lo que puede hacer un líder y la forma en que puede afectar su existencia.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cómo se define el término liderazgo en este capítulo? Explique tres implicaciones de esta definición.
2. ¿En qué difiere el liderazgo de la gerencia?
3. ¿Cuáles son los tres enfoques para estudiar el liderazgo?
4. ¿Por qué era el enfoque de los atributos un intento lógico para entender el liderazgo? ¿Qué revelaron los estudios de los rasgos en cuanto al liderazgo?
5. Describa las dos funciones básicas del liderazgo que se necesitan para que el grupo funcione debidamente. ¿Debe un mismo líder cumplir con estas dos funciones?
6. Explique la idea básica de Tennenbaum y Schmidt. ¿Qué factores deberían influir en el estilo del gerente al tenor de dicho modelo? ¿Cuáles son algunas de las consideraciones prácticas que el modelo sugiere que los gerentes deben tomar en cuenta cuando eligen un estilo?
7. ¿Cuáles son los dos estilos básicos del liderazgo identificados por los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Michigan? ¿Qué estilo se consideró el más eficaz?
8. Exponga la teoría básica de la rejilla administrativa. En opinión de Blake y Mouton, ¿qué estilo de liderazgo de la rejilla es más efectivo?
9. ¿Qué supuestos básicos fundamentan el modelo de Fiedler? ¿Cuál es la escala del CMP? ¿Cuáles son los elementos básicos de la situación laboral que determinan qué estilo de liderazgo será el más efectivo? ¿En qué situaciones es efectivo un líder con calificaciones altas en CMP? ¿En qué situaciones es efectivo un líder con calificaciones bajas en CMP?
10. Describa el modelo de la ruta-meta. ¿En qué teoría de la motivación se basa el modelo? Según este modelo, ¿en qué difiere la capacidad de los gerentes, con diferentes estilos de liderazgo, para influir en sus subordinados o recompensarlos? Según esta teoría, ¿qué variables contribuyen a determinar el estilo de liderazgo más efectivo? ¿Por qué?
11. ¿Cuáles son los cinco estilos para la toma de decisiones administrativas sugeridos por Vroom y Yetton? ¿Cuáles son las modificaciones más importantes que Vroom y Jago hicieron al modelo de liderazgo de Vroom y Yetton?
12. ¿Por qué resultan peligrosos, en ocasiones, los líderes carismáticos?
13. ¿Cuál es el reto que el enfoque psicoanalítico presenta para las teorías tradicionales del liderazgo?
14. Según el enfoque romántico, ¿por qué seguimos a los líderes?

TÉRMINOS CLAVE

- Liderazgo
- Poder
- Influencia
- Funciones de liderazgo
- Estilos de liderazgo
- Rejilla administrativa
- Enfoque de contingencias
- Modelo del liderazgo situacional
- Compañero menos preferido de trabajo (CMP)
- Relaciones entre líder y miembros
- Estructura de la tarea
- Posición de poder
- Modelo de la ruta-meta
- Líderes transaccionales
- Líderes transformadores

CASO DE ESTUDIO

DAVE THOMAS: EL PAPÁ DE WENDY'S[63]

R. David Thomas, fundador y presidente del consejo de Wendy's International, Inc. ha recibido muchos nombres en su momento. Sus franquiciatarios, refiriéndose a sus recorridos tormentosos del mercado, en los que es fuente de inspiración, lo llaman el "Gran comunicador". En casi todo Estados Unidos se le conoce por el personaje gracioso y folclórico de los famosos comerciales de Wendy's en televisión. Algunos incluso quizá lo reconozcan como el muchacho solitario de su autobiografía, *Dave's Way*. Empero, Jim Near, presidente del consejo y director general de Wendy's, lo considera el "papá de Wendy's". Según Near:

—Ninguna otra cadena tiene un fundador activo como él dirigiendo su curso.[64]

De hecho, pocas compañías se pueden jactar de un fundador tan conocido y querido como Dave Thomas. Sin embargo, irónicamente, este estrellato no se contaba entre las metas de Thomas. De hecho, después de años de levantar el nombre de Wendy's, trabajando sin descanso, Thomas se retiró de la administración cotidiana a principios de los años ochenta.

—Dejé la compañía en manos de personas más listas que yo para que la administraran —explica.[65]

Su encantadora modestia, sin embargo, resultó un riesgo, pues poco después de su partida, se presentaron problemas con las franquicias siguiéndole los pasos al celebrado anuncio de televisión "¿Dónde está la res?" que disparó las gráficas de comida rápida de Wendy's.

—Cuando la gente empieza a ganar dinero ocurren cosas extrañas —comenta Near—. Es fácil desviar la atención de lo importante en realidad.[66]

Muchos de los dueños orginales de franquicias Wendy's le habían vendido sus establecimientos a otros que no estaban interesados en las normas de excelencia de Thomas, las cuales habían sido parte integral de la cadena de restaurantes. Otros dueños, suponiendo que el negocio podía funcionar solo, sencillamente se olvidaron de sus franquicias. Algunos franquiciatarios incluso decidieron vender acciones. Wendy's no tardó en perder su enfoque orientado hacia los clientes y la cadena sufrió las consecuencias.

Consciente de que era necesario hacer algo, pero reacio a abandonar su retiro ganado a pulso, Thomas trató de dejar la situación en manos de Near, que había sido reclutado en 1986 como presidente y director general de operaciones de la compañía. Thomas tenía la esperanza de haber encontrado su salvación en Near, miembro del consejo desde 1981 y uno de los dueños de franquicias de Wendy's con más éxito, pero Near era menos entusiasta.

—Éste era el último lugar donde quería estar, recuerda. Los franquiciatarios acababan de dar a la dirección un voto de falta de confianza. No les estaban dando una oportunidad.[67]

Pero Thomas persistió y, con el tiempo, Near aceptó hacerse cargo. Sin embargo, como condición para aceptar el puesto, Near insistió en que Thomas se convirtiera en un vocero y embajador activo de Wendy's. Thomas aceptó y así nació "Dave".

Aunque al principio Thomas estuvo reacio, se ha dedicado de lleno al papel de figura representativa de Wendy's. Con un despacho junto al de Near, Thomas recorre el país con regularidad, visitando mercados, haciendo presentaciones en promociones

y en anuncios de televisión. Los anuncios de Thomas han obtenido, consistentemente, un magnífico reconocimiento del público y Thomas se ha convertido en un personaje preferido de los críticos.

—Espérense a ver la última creación — dice Near con admiración—. No teníamos idea que Dave podría proyectar una imagen tan buena en la TV.[68]

El "Concurso de la corbata más alocada de Wendy's", que empezó en abril de 1994, ilustra cómo ha aprendido Thomas a jugar con el público. Antes del concurso, un anuncio de televisión del sandwich de "pollo con especias" de Wendy's mostraba a Thomas con lo que él consideraba la "corbata más alocada". Sin embargo, Thomas, sin dejar de ser la atracción, decidió hacer un concurso para ver si alguien podía superar su exótico adorno.

—Si usted tiene una vieja corbata que resulta más alocada cada año, enviénosla, decía Thomas. Si considero que es superior a la mía, le regalaré una colección entera de corbatas de diseñador, nuevas.[69]

Al ganador se le ofreció la posibilidad de elegir entre una serie de corbatas, con valor de 1,500 dólares, de diseñadores como Armani, Hermes, Nicole Miller o su equivalente en metálico. Otros dos ganadores recibieron una colección con valor de 500 dólares o su equivalente en metálico.

Esta visibilidad no sólo ha convertido a Thomas en una figura muy conocida, sino que también ha contribuido a levantar otra vez la rentabilidad y la popularidad de Wendy's al primer lugar entre los favoritos de Wall Street. En 1988, Wendy's registró pérdidas, sin precedente, por 5 millones de dólares. Para 1994, con la ayuda de "Dave", Wendy's reportó 4,200 restaurantes en todo el mundo y ventas anuales del orden de 4 mil millones de dólares. Muchas personas atribuyen el exitoso retorno de Wendy's al entusiasmo y la energía que emanan del líder señalado. Sin embargo, para Thomas, el éxito de Wendy's corresponde a las personas que contribuyeron a propiciarlo: sus empleados.

—En realidad no soy nadie, confiesa Thomas. Sólo hago hamburguesas para ganarme la vida.[70]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Es Thomas un líder efectivo? En tal caso, ¿por qué es efectivo? De lo contrario, ¿por qué no?
2. ¿A quién dirige Thomas?
3. ¿Cree usted que Thomas tiene carisma? ¿Por qué?
4. ¿Existen tipos de negocios en los que el estilo de Thomas podría ser menos efectivo? ¿Más efectivo?

CASO PARA ANÁLISIS

BLOOMBERG: SE BUSCA VIVO O MUERTO[71]

Todo el mundo está a la caza de Michael Bloomberg. Dow Jones, editorial de noticias empresariales que tiene 110 años, lo tenía en la mira:

—Dile a ése que voy a pescarlo —dijo Henry Becher, vicepresidente ejecutivo de Dow Jones.[72]

Reuters, el servicio noticioso británico, ha sacado un producto y EJV, consorcio de los bateadores más fuertes de Wall Street, lo ha señalado como su primer competidor.

Entonces, ¿por qué sonríe Michael Bloomberg "el más buscado"? Quizá porque su compañía, Bloomberg Limited Partners, compañía matriz de Bloomberg Business News (BBN) es el proveedor de datos, análisis y noticias financieras que está creciendo a más velocidad.

—La competencia nos tiene en la mira —dice Bloomberg con astucia—, pero nosotros tenemos a los clientes en la mira.[73]

Para Bloomberg, llamar la atención hacia su persona se ha convertido en una forma de hacer negocios. Cuando acababa de salir de la Escuela de Administración de Harvard, aceptó un puesto menor en Salomon Brothers como oficinista procesador de transacciones. Pero no se quedó en la parte baja del palo del tótem durante mucho tiempo.

—Me levantaba a las siete de la mañana —recuerda—. Era el único en la sala de transacciones, además de Billy Salomon, así que charlábamos. Además, me quedaba hasta las siete de la noche y, pasadas las seis, la única persona que quedaba en la

sala era John Gutfreund y él me daba un aventón al centro. Así que el socio administrativo y el heredero aparente se hicieron mis amigos cuando apenas estaba empezando como oficinista.[74]

Bloomberg, gracias a su iniciativa y lo que muchos llamarían una obsesión enfermiza por trabajar, ascendió velozmente por las filas hasta el puesto de jefe de la oficina de acciones de capital y ventas.

Sin embargo, Bloomberg tenía una ambición mayor: quería dirigir Salomon.

—Siempre le estaba diciendo a Gutfreund que yo podría dirigir la compañía mucho mejor —afirma Bloomberg.[75]

Empero, estos comentarios corrosivos, con el tiempo, condujeron a un descenso de puesto. Sin embargo, Bloomberg, en lugar de renunciar en ese momento, se aguantó y se quedó en la empresa el tiempo suficiente para cobrar un premio de consolación de 10 millones de dólares cuando Salomon se hizo pública, en una fusión con Phibro, en 1981. Armado con la idea de que los banqueros y los negociadores de inversiones necesitaban una sola terminal, cargada con investigaciones y datos al minuto de las corporaciones, Bloomberg usó su dinero para constituir su compañía. A pesar de sus carencias financieras y falta de experiencia le ganó a los gigantes de la industria de la información financiera electrónica.

Bloomberg, dependiendo de una astuta estrategia de precios bajos, tecnología propia y persistencia, inició su batalla. En 1982 se dirigió a Merrill Lynch con el gancho de un sistema para poner precio a los bonos del gobierno de Estados Unidos. Los especialistas de computación de Merrill le dijeron que requerirían, cuando menos, seis meses para ana- lizar la viabilidad de su propuesta. Bloomberg saltó.

—Les entregaré un producto terminado en seis meses —contestó confiadamente—, y si no les gusta, no tendrán que pagar nada.[76]

Seis meses después Bloomberg entregó un sistema, que Merrill compró, que podía realizar complejos cálculos para los bonos del gobierno, así como seguir la pista del inventario de Merrill.

Inflado con su éxito inicial con Merrill, Bloomberg emprendió la tarea de poner de cabeza a toda la industria de la información financiera. Financial Markets de Bloomberg rompió el cerco que Telerate de Dow Jones tenía en torno a los precios de los bonos de gobierno, le quitó a Reuters al prestigiado Banco de Inglaterra como cliente y puso fin al monopolio de Quotron en las cotizaciones de acciones. La gente no tardó en encontrar en Bloomberg una fuerza que se tenía que reconocer.

—Siempre que haya un negocio que ha hecho lo mismo durante mucho tiempo, ...puede llegar alguien nuevo y hacerlo mejor, explica Bloomberg. Se lo aseguro.[77]

Bloomberg proporcionó a sus clientes otro nivel de servicios de información. Las máquinas de Bloomberg, llamadas las "Bloombergs", permiten a los negociadores tener una visión global de una empresa por medio de una sola fuente, mientras que antes tenían que consultar diversas fuentes.

—Nadie se acerca a Bloomberg tratándose de amplitud de información —comenta Nancy Freund-Heller, directora de colocaciones privadas en TIAA/CREF, que ha estado cambiando sus viejas pantallas Telerate por Bloombergs.[78]

Bloomberg, casi solo, llevó a su industria a cumbres nuevas en cuanto a tecnología y servicios.

—Bloomberg salta más alto y rápido que cualquier otro del medio —comenta Eric Philo, analista de medios en Goldman Sachs—. Ve que la tecnología está ahí y dice: ¡Hagámoslo! y se hace, mientras que sus competidores más rígidos se sientan para discutir el tema.[79]

Conforme los competidores de Bloomberg, mucho más grandes, luchan para alcanzarlo y ponerse al día en términos de la tecnología y la información que proporcionan, Bloomberg sigue encabezando el camino hacia el futuro.

—El futuro es de los multimedia, no de las compañías con un solo producto, pronostica. Me aseguraré de que nosotros seamos una de esas compañías New Age.[80]

Para tal efecto, el nombre de Bloomberg ha empezado a aparecer en diversos formatos. Gracias a BBN, el nombre de Bloomberg aparece de forma regular en los periódicos que usan el servicio noticioso, por ejemplo *The New York Times*. En septiembre de 1993, Bloomberg empezó a transmitir en WNEW-AM, en seguida adquirió el nombre de Bloomberg Business Radio y cambió a un formato de noticias empresariales exclusivamente. Además, está *Bloomberg Magazine*, revista mensual, sostenida por anunciantes, distribuida a todos los usuarios de terminales Bloomberg. Asimismo, está "Bloomberg Forum" una serie de entrevistas en video con importantes ejecutivos de empresas, transmitido por USA Network y CNBC. Por último, un esfuerzo mancomunado de BBN y Maryland Public Television (MPT) ha producido un programa diario de 15 minutos de duración, distribuido a MPT y a las 30,000 terminales de computadoras de multimedia de Bloomberg Financial Markets en 135 países del mundo.

Bloomberg no está de acuerdo con quienes piensan que la diversificación puede traer problemas.

—La gente me decía, "¿para qué te metes con la radio?" Pero, ésta encaja —dice Bloomberg—, genera audio para nuestras terminales, reforzando el producto que hace que esta compañía tenga éxito. Al igual que el servicio de noticias. Todo está integrado, todas las partes se alimentan entre sí.[81]

A fin de cuentas, la publicidad podría ser el activo más fuerte de Bloomberg. Mientras que Dow Jones y Reuters son, en esencia, corporaciones sin rostro. Bloomberg es un nombre conocido en círculos empresariales, todos sus productos llevan su nombre. Es más, el estilo agresivo y, en ocasiones, demasiado directo de Bloomberg lo han convertido en una figura de los medios. Pero incluso él admite que tiene, cuando menos, una preocupación:

—Lo que me asusta —confiesa— es el individuo trabajando en su cochera, que yo ni siquiera conozco.

Es decir, Bloomberg le tiene miedo a otro Bloomberg, a otro líder.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué fuerzas han contribuido a dar forma al estilo de liderazgo de Bloomberg?
2. ¿Diría usted que Bloomberg es un líder carismático?
3. ¿Qué atributos hacen que Bloomberg sea un líder efectivo?
4. ¿Qué atributos entorpecen la capacidad de liderazgo de Bloomberg?
5. Si usted fuera un competidor, ¿qué podría aprender de él?

CAPÍTULO 18

EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Diferenciar los tipos básicos de equipos que existen en las organizaciones.
2. Describir las características de los superequipos y de los equipos autoadministrados.
3. Explicar los lineamientos para aumentar la cohesión del equipo.
4. Ofrecer lineamientos para lograr que los equipos sean más efectivos.
5. Explicar cómo pueden los gerentes manejar los conflictos en los equipos.

INTRODUCCIÓN

EN SATURN, LA ASOCIACIÓN LLEVA AL ÉXITO[1]

En 1991, por primera vez en 15 años, un fabricante estadounidense de autos vendió más unidades por distribuidor que cualquier otro fabricante, inclusive que Honda. Los resultados se repitieron el siguiente año. ¿La compañía? Saturn Corporation.

La inspiración de Saturn nació a principios de los años ochenta, cuando los fabricantes estadounidenses de autos, ante la feroz competencia de fabricantes japoneses como Toyota y Honda, habían ido perdiendo terreno constantemente desde finales de los años setenta. Roger Smith, a la sazón presidente del consejo de General Motors, tuvo la visión de crear un auto económico, de categoría mundial, que pudiera ganarle a las importaciones japonesas. Así nació Saturn, la subsidiaria de 3.5 mil millones de dólares de GM, con una nómina compuesta por personas ferozmente leales, que están trabajando con todas sus ganas para seguir el ritmo de la demanda de los clientes para sus autos de gran calidad.

Al lanzar el Saturn, GM se distanció de las normas tradicionales de la industria y de la empresa. Smith se dio cuenta que, para que Saturn pudiera producir autos de otro calibre, tendría que ser una compañía de otro tipo. Por tanto, Saturn fue constituida como subsidiaria independiente, no como división, para que la compañía pudiera "romper las reglas" con las que tradicionalmente se había administrado a los fabricantes de autos en Estados Unidos.

> *Para que Saturn pudiera producir autos de otro calibre, tendría que ser una compañía de otro tipo.*

En lugar de aceptar el antagonismo entre gerentes y obreros como algo inevitable, GM fundamentó la Saturn en los principios de la administración participativa. El resultado fue una asociación de los rivales tradicionales, la gerencia de GM y el sindicato United Auto Workers (UAW), por medio de un contrato firmado en 1985.

—El sistema está diseñado de tal manera que los obreros del UAW y la gerencia toman las decisiones de manera conjunta —comenta Chuck Stridde, asesor de sistemas de personal de Saturn—, lo cual produce en los empleados la sensación de que gozan de facultades.[2]

Saturn se instaló en Tennessee. Al mes de junio de 1992, había 6,885 personas trabajando ahí.

—Vine a Saturn debido a la forma en que proyectaba funcionar, lo que pretendía hacer —recuerda Gary Wilson, coordinador de mantenimiento del área de carrocerías. Cuesta trabajo ver todo lo que está ocurriendo, no sólo en la industria de los autos sino en los negocios de Estados Unidos en general, sin molestarse ante el deterioro. Tiene que haber otro camino [de administrar un negocio] y quiero tomar parte en él. Nuestra misión es lograr que esto tenga éxito [la asociación de administradores y obreros], para poder sobrevivir como país, como GM y en lo personal.[3]

Sin embargo, la asociación de GM y el UAW no fue un éxito inmediato. La clave del éxito de este concepto revolucionario de la administración en cooperación fue el apoyo de los ejecutivos. Además, se requirió preparación.

SATURN. La popularidad de los autos Saturn es fuente de orgullo para los muchos trabajadores, orientados a los equipos, que contribuyen con su mejor esfuerzo para producir automóviles de calidad.

—No es fácil proponer que las organizaciones existentes se coloquen en sus puestos y lleguen hasta donde hemos llegado; es decir, crear una cultura nueva a partir de otra existente —dice Stridde—. Creo que una explicación de nuestro éxito es la confianza que hemos creado con el sindicato y la forma de trabajar juntos. Sin embargo, la confianza no apareció de un día para otro, requirió muchísimos planes.[4]

La asociación entre gerentes y obreros, de hecho, ha fortalecido la flexibilidad del empleo en Saturn. Debido a la asociación, las clasificaciones laborales son menos. Sólo existe una clasificación para los trabajadores de producción y cinco para las actividades especializadas. Todo el mundo cobra un salario; la asociación acabó con los salarios por hora para los trabajadores de producción. Además, todos los miembros de los equipos conocen los trabajos de los otros miembros y reciben el mismo salario. Los miembros del equipo cambian de área con regularidad, para evitar que los obreros tengan que ejecutar la misma tarea durante un plazo demasiado largo.

—Los equipos, o unidades de trabajo, tienen el encargo de tomar muchas decisiones sobre sus trabajos —dice Stridde—, y no sólo son responsables del trabajo directo, sino también del trabajo indirecto.[5]

—La mayor diferencia entre Saturn y otras fábricas de autos es que la gerencia no tiene prerrogativas para tomar decisiones —afirma Michael Bennett, presidente de la Sección Sindical 1853—. En Saturn, las decisiones las toman todas las personas que tienen algún interés en juego, y el UAW tiene parte plena en dicho proceso... El hecho de que el proceso de la toma de decisiones en Saturn esté plenamente integrado con los miembros del sindicato en todos los niveles, es un caso único en Estados Unidos e incluso llega mucho más allá que los países progresistas de Europa que han legislado respecto a la participación sindical.[6]

Todos los empleados de Saturn participan, cuando menos, en un equipo. Los obreros trabajan en equipos autoadministrados, de cinco a 15 personas en el piso de producción y determinan ellos mismos todo, desde presupuestos hasta calendarios, contratación y capacitación. El principio fundamental es lograr el consenso. Los miembros del equipo no votan. Si el equipo entero no se siente lo bastante cómodo con una decisión como para brindarle su apoyo, ésta no se tomará.

Los equipos se controlan a sí mismos. En lugar de que personas que no pertenecen al equipo se encarguen de la vigilancia, los propios miembros lo hacen.

—Hemos ampliado el alcance de su responsabilidad de tal manera que puedan tener un panorama mejor y más amplio de lo necesario para dirigir el negocio —dice Joseph D. Rypkowski, vicepresidente del UAW y asesor de equipos de negocios para el sistema de personal de Saturn. Incluso aunque la parte que les corresponde del manejo del negocio pueda ser relativamente pequeña, aprecian mejor lo que la organización tiene que hacer y cuánto cuesta hacerlo, en dólares.[7]

Los miembros del equipo reciben informes mensuales de los egresos presupuestados y de los gastos reales de su equipo, por ejemplo. Pueden surgir desacuerdos.

—Existen conflictos, pero se manejan de otra manera —explica Bennett—. No se buscan adversarios. Más bien se buscan partidarios para encontrar una solución mejor u opciones mejores.[8]

En otoño de 1991 se presentó un ejemplo, cuando se abrió el contrato original obrero-patronal para sostener charlas. En esa época, Robert Stempel, presidente del consejo de GM, llegó un día y se encontró con una demostración del personal sindicalizado, que llevaba bandas rojinegras en el brazo, en señal de protesta contra un plan para elevar la producción, velozmente, a 700 autos diarios; plan que, en su opinión, ponía en peligro la calidad. Los obreros temían que si se aumentaban equipos a la línea con demasiada rapidez, se entorpecerían los esfuerzos para resolver los problemas existentes. En respuesta a la manifestación, Saturn decidió aumentar la productividad en forma más lenta.

Según Robert Boruff, vicepresidente de operaciones de producción de Saturn, el incidente subraya los aspectos raros que representa Saturn.

—Piense en una organización que incluye a personas procedentes de 136 locales [de GM], todas ellas criadas con el prejuicio de que las cifras son primero y la calidad después. Estas personas no están protestando porque se acelera la línea. No están protestando por cuestiones de salud o seguridad. Sólo quieren estar seguros de la calidad del producto. Esto no es un problema, es un regalo del cielo.[9] →

EL CASO DE SATURN ILUSTRA que gran parte del trabajo de la organización se realiza en equipos. De hecho, cada vez hay mayor cantidad de organizaciones que, para enfrentar los retos del ambiente empresarial de hoy (véase la parte II), están cambiando las antiguas jerarquías y los sistemas formales por los equipos y el trabajo en equipo. Muchas organizaciones están descubriendo que el mejor camino para lograr que los empleados sean productivos, en lo particular, consiste en prestar atención a la forma en que se administran los grupos y los equipos de trabajo. En el presente capítulo, se hablará de los equipos y los grupos de trabajo y se explicará cómo administrarlos debidamente.*

TIPOS DE EQUIPOS

equipo: Dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con un propósito común.

Un **equipo** se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.[10] En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos: los formales y los informales. Sin embargo, hoy existen equipos que tienen características de los dos.

EQUIPOS FORMALES E INFORMALES

equipo de mando: Equipo compuesto por un gerente y los empleados que dependen de dicho gerente.

comité: Equipo formal de la organización, por regla general de existencia relativamente duradera, creado para que se encargue de tareas específicas de la organización.

Cap. 3, p. 69

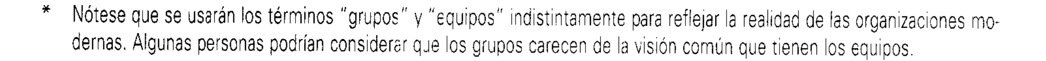
Los equipos o grupos formales son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas. El tipo de grupo formal que prevalece es el **equipo de mando**, que consta de un gerente y de todos los empleados que dependen de ese gerente. Algunas organizaciones quieren restar importancia a la jerarquía y, por consiguiente, los nombramientos podrían cambiar. Por ejemplo, en NCR, los gerentes de los equipos de mando reciben el nombre de "entrenadores" y los miembros del equipo el de "asociados".

Otro tipo de equipo formal es el **comité**, el cual, por regla general, dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten. Por ejemplo, su universidad probablemente cuenta con un comité de asuntos estudiantiles que se encarga de los temas recurrentes que afectan la vida de los estudiantes. Los miembros del comité pueden ir y venir, pero el comité perdura a lo largo del tiempo.

Un círculo de calidad es una especie de equipo. En la fábrica McCook Sheet & Plate de Reynolds Metal Company, con domicilio en McCook, Illinois, los círculos de calidad han sido un elemento importante de un programa de calidad que ha mejorado inmensamente la productividad y la calidad desde 1981. Con el programa llamado "solución de problemas administrativos y cooperación por horas", los equipos de los círculos de calidad se reúnen una hora a la semana para analizar problemas relacionados con el trabajo, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas. Cuando un equipo ha terminado la investigación y encontrado una solución, presenta los resultados a la gerencia de la planta. De las casi 475 soluciones presentadas en los primeros cuatro años del programa, casi 400 fueron aprobadas. El total ahorrado gracias a las ideas ha sido ocho veces superior a su costo, cantidad significativa en una instalación fabril grande, donde el control de costos resulta de suma importancia. En un plazo de tres años, McCook pudo duplicar las libras de aluminio embarcadas por empleado y entregar más de 2,000 artículos a un cliente específico sin una sola devolución.[11]

cuerpo para una tarea o equipo para un proyecto: Equipo temporal formado para atacar un problema específico.

Algunos equipos formales son temporales. Pueden recibir el nombre de **cuerpos de tareas o equipos de proyectos**. Estos equipos se crean para atacar un problema específico y, por lo normal, se desmantelan cuando se termina la tarea


* Nótese que se usarán los términos "grupos" y "equipos" indistintamente para reflejar la realidad de las organizaciones modernas. Algunas personas podrían considerar que los grupos carecen de la visión común que tienen los equipos.



LOS EQUIPOS INFORMALES. Los partidos de softbol organizados por la compañía sólo son una de las formas para reunir a los equipos informales y fortalecer sus vínculos con la organización. Un partido de softbol, en un día de campo de la empresa, es una oportunidad magnífica para que interactúen los empleados de Marlow Industries.

o se resuelve el problema. Por ejemplo, el presidente Clinton formó un equipo, encabezado por Hillary Rodham Clinton, encargada del proyecto de formular una propuesta para un plan nacional de atención a la salud.

Los equipos o grupos informales surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad. Estos grupos se desarrollan dentro de la estructura formal de la organización. Los miembros de los equipos informales suelen subordinar parte de sus necesidades individuales a las del equipo en general. A cambio, el equipo los respalda y los protege. Las actividades de los equipos informales pueden profundizar los intereses de la organización; por ejemplo, los juegos de softbol los sábados pueden reforzar las relaciones entre los jugadores. Un grupo de mujeres se puede reunir para estudiar diversas medidas que logren que la organización sea un lugar mejor para que ellas trabajen.

El siguiente es un ejemplo que viene al caso. En 1990, las empleadas de NYNEX Corporation, la gigantesca telefónica, formaron círculos de mentoras para ayudar a las mujeres a ascender por la jerarquía de la corporación.[12] Las mujeres de NYNEX crearon estos grupos informales en forma independiente, sin el auspicio de la gerencia. Los grupos alientan, reconocen y fortalecen los vínculos de las mujeres de todos los estratos de la compañía. Las empleadas de NYNEX optaron por el formato de grupo porque había pocas gerentes en los niveles altos que pudieran ser mentoras. Sin embargo, las participantes piensan que el proceso de grupo es, de hecho, mejor que la asesoría de una en una. En los círculos, que cuentan con un mínimo de ocho participantes y un máximo de 12, las mujeres asesoradas han aumentado su exposición a otras ideas y a una red más amplia.

normas: Supuestos y expectativas sobre cómo se comportarán los miembros de un grupo.

FUNCIONES DE LOS GRUPOS INFORMALES. Los grupos informales cumplen con cuatro funciones básicas.[13] En primer lugar, mantienen y refuerzan las **normas** (conducta esperada) y los valores que sus miembros tienen en común. En segundo, ofrecen a sus miembros la sensación de satisfacción, posición y seguridad sociales. En las empresas grandes, donde muchas personas sienten que sus empleadores casi no las conocen, los grupos informales permiten a los empleados compartir bromas y quejas, comer juntos y tener relaciones sociales al salir del

trabajo. Por consiguiente, los grupos informales satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad.

En tercero, los grupos informales ayudan a sus miembros a comunicarse. Los miembros de los grupos informales se enteran de las cuestiones que les afectan, desarrollando sus propios canales de comunicación para complementar los canales formales. De hecho, los gerentes muchas veces usan las redes informales para transmitir información "extraoficial".

En cuarto, los grupos informales sirven para resolver problemas. Quizás ayuden a un empleado cansado o enfermo o inventen actividades para enfrentar el aburrimiento. Muchas veces, resolver los problemas en grupo ayuda a la organización; por ejemplo, cuando los obreros le dicen a los empleados que no son de producción que "se alineen". Sin embargo, estos grupos también pueden *reducir* la eficacia de la organización; por ejemplo, cuando presionan a los empleados nuevos para que no se esfuercen demasiado, de tal manera que no se pongan en tela de juicio los parámetros normales del grupo.

Además de cumplir con estas cuatro funciones, los grupos informales pueden actuar como **grupos de referencia**; grupos con los que nos identificamos o comparamos (por tanto, tienen poder de referencia). Por ejemplo, el grupo de referencia de un gerente medio podrían ser los gerentes de niveles más altos. Como las personas propenden a seguir el modelo de sus grupos de referencia, estos grupos ejercen una influencia muy importante en la vida de la organización.

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO O SUPEREQUIPOS

grupo de referencia: Grupo con el que se identifican y comparan las personas.

superequipos o equipos de alto desempeño: Grupos de entre tres y 30 personas procedentes de diferentes áreas de la empresa, que trabajan juntos para resolver los problemas que enfrentan los trabajadores día con día.

En la actualidad, algunos grupos tienen características tanto de los equipos formales como de los informales. Un ejemplo serían los **superequipos** o **equipos de alto desempeño** —grupos de tres a 30 trabajadores procedentes de diferentes áreas de una empresa—. Este tipo de equipos, al principio llamados "equipos autoadministrados", "equipos interfuncionales" o "equipos de alto desempeño", fueron llamados *superequipos* por la revista *Fortune* en mayo de 1990 y el nombre pegó.[14]

En Federal Express, los superequipos encontraron la manera de resolver un problema de facturación y acabaron ahorrándole a la compañía 2.1 millones de dólares al año. En una de las plantas de cereal de General Mills en California, los superequipos dirigen la fábrica durante el turno nocturno, sin la ayuda de un gerente.

Los superequipos también están adquiriendo importancia para los negocios pequeños, como las agencias de publicidad. Hubo una época en que la tecnología distinguía a los publicistas. Según Bill Westbrook, juez de los premios One Show a la publicidad, la industria de la publicidad está abandonando la tecnología para optar por la estrategia. Con la expansión de la red de comunicación y entretenimiento a 500 canales, Lee Garfinkel de Lowe and Partners explica que la industria de la publicidad está adquiriendo mayor atractivo. Por consiguiente, algunas agencias están adoptando estrategias que incluyen la creación de superequipos compuestos por directores generales, escritores y directores artísticos.[15]



Lo que distingue a los superequipos de otros equipos formales es que ignoran la "jerarquía piramidal" tradicional —un arreglo estricto de arriba hacia abajo, con los directores en la cima y los trabajadores en la base—, que muchas veces es demasiado onerosa e impide que se resuelvan los problemas que enfrentan los obreros día con día. Los superequipos bien dirigidos se *manejan solos*, arreglan sus programas de trabajo, fijan sus cuotas de productividad, piden su equipo y suministros, mejoran la calidad del producto e interactúan con clientes y otros superequipos.

Algunas grandes corporaciones, como Corning, DEC, General Mills y Federal Express cuentan con superequipos. Al parecer, los superequipos funcionan bien



SUPERESFUERZO DE UN SUPEREQUIPO. Para participar en una competencia de la industria, Whirlpool formó un superequipo para que desarrollara un refrigerador, sin CFC y poco consumo de energía dentro de un plazo muy corto. El equipo no sólo presentó su producto a tiempo, sino que ganó el concurso y un premio de 30 millones de dólares.

en los sectores de los servicios y las finanzas, pero también en la producción. Se pueden crear para trabajar en un proyecto o problema específicos, o se pueden convertir en parte permanente de la población trabajadora de la compañía. El concepto del superequipo es básico para la organización de Saturn, donde todos los empleados participan, cuando menos, en un equipo autoadministrado, que se controla a sí mismo y que toma decisiones respecto a todo, desde presupuestos hasta programación, contrataciones y capacitación.

Según General Mills, la productividad ha aumentado 40 por ciento en las plantas que tienen superequipos. En Johnsonville Foods de Wisconsin, los superequipos de obreros ayudaron a Ralph Stayer, el director general, a tomar la decisión de proseguir con la expansión de la fábrica. Asimismo, le dijeron a Stayer que podrían incrementar la producción de salchichas a una velocidad superior a la que él considere razonable pedir. Entre 1986 y 1990, la productividad de Johnsonville aumentó 50 por ciento.

Sin embargo, los superequipos no son "todo coser y cantar". En el caso de problemas sencillos, como los existentes en la producción con líneas de montaje, el superequipo puede ser excesivo. Los superequipos tienen más sentido cuando existe un problema complejo por resolver o niveles administrativos que detienen el progreso y se deben superar; el concepto básico en este caso es la interfuncionalidad. Además, los superequipos no son una opción ideal para la cultura de todas las compañías. Los mandos medios se pueden sentir amenazados por los superequipos porque dejan pocos peldaños en la escalera corporativa por los cuales se puede ir subiendo.

Organizar una empresa con superequipos es un proceso largo y complejo que puede tardar años. Un estudio de la Escuela de Administración de Harvard encontró que resulta más fácil arrancar con superequipos en una planta nueva (como hizo GM con Saturn) que optar por los superequipos en una planta existente. No obstante, algunos expertos piensan que los superequipos podrían representar la innovación más productiva de los años noventa para las empresas.

EQUIPOS AUTOADMINISTRADOS

equipo autoadministrado o grupo de trabajo autoadministrado: Equipos que se administran a sí mismos sin supervisión formal alguna.

Los superequipos que se administran sin supervisión formal se llaman **equipos autoadministrados** o **grupos de trabajo autoadministrados**. Estos equipos suelen tener las características siguientes:[16]

- El equipo tiene la responsabilidad de una "tarea relativamente completa".
- Los miembros del equipo tienen, cada uno, una serie de habilidades relacionadas con la tarea.
- El equipo tiene facultades para determinar los métodos de trabajo, los programas y la asignación de las diferentes tareas a los miembros.
- El desempeño del grupo, en general, es la base de la remuneración y la retroinformación.

La presencia de estos grupos en la industria significa que las estrategias particulares para realizar las tareas son remplazadas por los métodos del grupo para efectuar el trabajo.

Como en el caso de los superequipos en general, este enfoque participativo aparece en organizaciones fabriles y no fabriles de Estados Unidos. Por ejemplo, en Worthington Industries y Chaparral Steel, es normal que los guardias de seguridad coloquen pedidos y manejen ambulancias, que los supervisores contraten y capaciten a su personal, así como determinen los procedimientos de operación del equipo nuevo. Asimismo, en la planta Delco-Remy de GM en Fitzgerald, Georgia, los obreros generalmente manejan todo el control de calidad, llevan el registro de su tiempo y rotan como

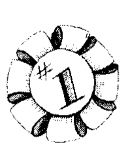


FIGURA 18-1 **Organigrama de la organización participativa o autoadministrada**



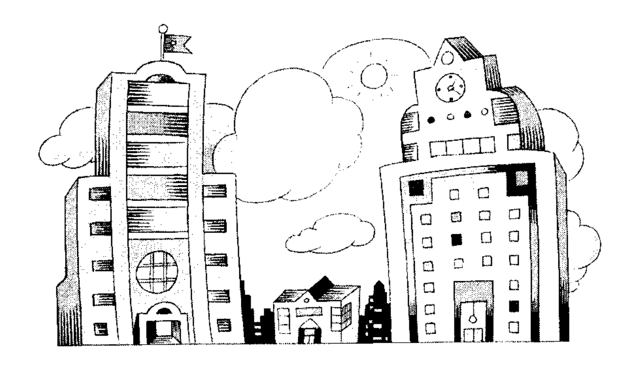
EQUIPO DE APOYO
Gerente de planta
Director de personal
Gerente administrativo
Superintendente de control de calidad
Superintendente de compras y control de producción
Ingeniero de productos
Supervisores generales:
Mantenimiento
Producción
Control de calidad

EQUIPO DE SERVICIOS TÉCNICOS
Mantenimiento e ingeniería
Recepción y despacho de embarques
Almacén de materiales y papeleo
Compras y programación
Personal y seguridad
Laboratorios
Contabilidad

EQUIPO DE OPERACIONES DE LA FÁBRICA
Alrededor de 25 equipos, cada uno de ellos compuesto por los miembros del equipo o representante del equipo

Fuente: De *Thriving on Chaos: Handbook for Management Revolution*, de Tom Peters. Derechos 1987 © de Excel, Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada de California. Reproducido con autorización de Alfred A. Knopf, Inc.

líderes del equipo de trabajo. El acero de Chaparral es de magnífica calidad, y la planta Delco-Remy de GM tiene un historial excepcionalmente bueno en cuanto a ausentismo, calidad y productividad. (La figura 18-1 contiene un esquema simplificado de la organización de la planta de Delco-Remy.)[17]



LA PEQUEÑA EMPRESA
LOS EQUIPOS AUTOADMINISTRADOS EN XEL COMMUNICATIONS

Otra empresa que ha tenido bastante éxito con los equipos autoadministrados es XEL Communications Inc., derivada de GTE Corporation. XEL compite con gigantes como AT&T y Northern Telecom en la producción de equipo para telecomunicaciones, por ejemplo tableros de circuitos hechos a pedido.[18] A mediados de los años ochenta, los gerentes de la empresa formaron equipos autoadministrados para resolver el problema de los costos elevados y la respuesta lenta a las necesidades de los clientes. Se organizaron éstos en forma de grupos celulares de producción que creaban familias

enteras de tableros de circuitos. El concepto de equipo está funcionando. XEL registró ventas del orden de 25 millones de dólares en 1993, en comparación con los 17 millones de dólares de 1992.

Para apoyar el proceso del equipo, en las instalaciones de producción, se cuelgan banderolas para señalar la zona de trabajo de cada equipo. La compañía exhibe los resultados del equipo en gráficas murales que señalan la asistencia, las entregas puntuales y otras variables. Los equipos se reúnen todos los días, sin ningún supervisor, para planificar el trabajo que se requiere para alcanzar los niveles de producción. Los equipos se reúnen con la gerencia, una vez al trimestre, para hacer una presentación formal de los logros y los problemas del grupo.

Sin embargo, XEL también se ha topado con algunos problemas por el enfoque de los equipos. El proceso de los equipos ha hecho que se dificulten mucho las decisiones de contratación y asignación de personal. Los gerentes no sólo deben analizar si el candidato al empleo tiene las habilidades que se requieren, sino también si éste puede trabajar dentro de un equipo dado. La empresa intentó contratar empleados temporales, pero éstos no encajaban en el proceso del equipo.

También es más difícil determinar la remuneración que en el sistema tradicional recompensa el desempeño individual. En este caso, el sistema de remuneración debe apoyar al grupo. XEL usa un sistema de compensación tripartita. La primera parte establece un salario por hora, de acuerdo con las habilidades que ha dominado el empleado. La segunda parte incluye aumentos por méritos, de acuerdo con el desempeño del equipo y las revisiones de compañeros. La parte tercera consiste en el reparto de utilidades, de acuerdo con el desempeño de la compañía. ◆

Una organización que ha adoptado un enfoque efectivo para la evaluación del desempeño individual de los empleados que forman parte de los equipos autoadministrados es el Centro de Administración Financiera de Massachusetts del Este de Digital Equipment Corporation. En enero de 1992, el grupo de contabilidad general, que se había reorganizado para formar tres equipos, introdujo un proceso de revisión del desempeño, por parte de los compañeros. Se preparó una forma, de la cual, la primera parte sería contestada por el miembro del equipo sujeto a la revisión. El miembro del equipo tendría que resumir su papel y anotar los resultados, antes de pasarle la forma a otros miembros del equipo, quienes, en forma conjunta, contestarían las preguntas restantes referentes al desempeño del miembro del equipo. Estas preguntas pedían retroinformación sobre cualidades como iniciativa, liderazgo, creatividad y sensibilidad. Después de contestar la forma, los miembros del equipo se la enviaban a Barbara Cofsky, directora del grupo y promotora original de la estructura del equipo, que incluía puntos clave para la evaluación del desempeño del miembro del equipo. Además, Cofsky se reunía con los miembros del equipo, de uno en uno, para presentarles la revisión. "Ya hemos visto algunos de los beneficios del enfoque que estamos usando, en términos de mayor conciencia, sensibilidad y apoyo recíproco", comentó Cofsky. "Estamos siendo muy cuidadosos con el uso que damos a estas revisiones de los compañeros, para no caer en la actitud mental tradicional del control y el poder, sino que las usamos para apoyarnos unos a otros, crear confianza y franqueza y aprender a aprovechar nuestras fuerzas y despertar nuestros intereses y motivaciones."[19]

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS

El primer paso para aprender a manejar debidamente a los equipos es adquirir conciencia de sus características; es decir, la manera de desarrollar los roles de liderazgo, normas y cohesión.

LA MISIÓN DEL ÉXITO

Si Saturn pretendía ser "diferente", sin duda lo ha logrado.

—Es lo más diferente que haya habido —dice R. Timothy Epps, vicepresidente de sistemas de personal de Saturn—. Estamos comprometidos con una serie totalmente nueva de postulados. Uno de ellos es contar con la participación del UAW en todos los aspectos del negocio. El otro principio fundamental es que pensamos que las personas afectadas por una decisión deben tomar parte en esa decisión.[20]

Un factor fundamental del éxito de Saturn es la definición explícita de su misión:

> La misión de Saturn es comercializar vehículos desarrollados y manufacturados en Estados Unidos, que sean líderes mundiales en cuanto a calidad, costos y satisfacción de los clientes, mediante la integración del personal, la tecnología y los sistemas de negocios, así como transferir los conocimientos, la tecnología y la experiencia a toda la General Motors.[21]

Esta definición no son sólo palabras escritas en el caso de Saturn.

—La mayoría de las personas se las han aprendido de memoria —comenta Jack O'Toole, vicepresidente de sistemas de personal de la Sección 1853 del UAW—. Todo el mundo conoce la misión... La explicamos desde que empezamos a reclutar al personal. La misión nos explica el propósito de nuestra existencia; y lo que no ocurriría si no existiéramos.[22]

Los tres puntos básicos expuestos en la definición de la misión se refieren al personal, la tecnología y las actividades de la empresa. La meta de Saturn es lograr el equilibrio de las tres.

—Si uno toma una decisión que sólo es buena para el personal, pero afecta a los otros dos elementos, uno tendrá un población trabajadora contenta, pero se quedará sin negocios —explica O'Toole—. Si uno toma una magnífica decisión comercial que excluye a la población trabajadora, se quedará sin negocios. Si uno decide usar una tecnología que no es compatible con el personal, se quedará sin negocios.[23]

En el caso de Saturn esto significa que no se hacen asignaciones, sino que se proponen opciones. En 1991, las ventas de autos aumentaron, situación que requería que, a efecto de satisfacer la demanda, los trabajadores laboraran 10 horas cuatro de cada cinco días de la semana. Al planificar cómo satisfacer la demanda de 1992, los gerentes de Saturn no se limitaron a programar cinco jornadas de 10 horas. Según O'Toole, lo que hizo Saturn, en cambio, fue permitir a los obreros decidir lo que harían: "Éste es el escenario. Si trabajan cuatro jornadas de 10 horas y algún viernes también, ésta sería la producción que obtendremos. Si trabajan cinco jornadas de 10 horas, esto es lo que obtendríamos. Ésta es su empresa ¿qué quieren hacer ustedes?"[24] Y los empleados eligieron. A fin de cuentas, 90 por ciento de las personas optaron por la semana más larga, pero el hecho de que Saturn las hiciera participar en la toma de decisiones y les diera facultades para decidir respresenta la esencia del estilo administrativo de la empresa.

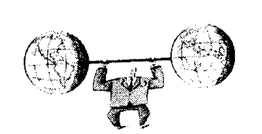
La delegación de facultades ha producido un mayor sentimiento de responsabilidad por parte de los empleados. Mientras que el ausentismo es, en promedio, de entre 10 y 14 por ciento en la mayoría de las plantas de GM, en Saturn es más bien del 2.5 por ciento. Al conceder importancia al trabajo de equipo se fomenta la lealtad por el equipo —además de la lealtad por la compañía— y se desalienta que los miembros del equipo falten a trabajar, porque ello significaría que los otros miembros del equipo tendrían que ocupar el hueco.

—En Saturn existe un grado de emoción, dedicación y compromiso que creo no haber visto en ninguna otra división [de GM] —dice Stride. Creo que se debe a la forma en que hemos abordado la alianza entre empresa y organización y lo que las personas pueden aportar.[25] →

ROLES DE LIDERAZGO

El líder formal de un equipo suele ser designado o elegido. Por otra parte, los líderes informales suelen surgir gradualmente, conforme los miembros del grupo van interactuando. El hombre o la mujer que hablan más que los demás, que ofrecen más y mejores sugerencias que los demás o que guían las actividades del grupo, se suelen convertir en el líder informal. Esto no sólo ocurre en los grupos informales, sino también en los grupos formales, donde una persona segura y con confianza en sí misma se puede convertir en un rival del líder elegido formalmente, debilitando con ello el peso del líder entre los miembros del equipo.[26]

En W. L. Gore and Associates se refuerza el valor que tiene ser líder del equipo, pero no se hace a expensas de la libertad individual de los empleados. "Nosotros, como líderes" afirma Wilbert L. Gore, su fundador, "podemos desatar una cantidad mucho mayor de la creatividad y productividad inherentes si eliminamos el aspecto autoritario de nuestras organizaciones y si dependemos del compromiso y el liderazgo natural como fuerzas de control.[27] Así, todos los empleados son llamados "asociados", sean gerentes, empleados, directivos u obreros. Además, bajo el amparo de la filosofía del trabajo en equipo, los asociados de Gore disfrutan de un poder, prácticamente irrestricto, para crear. "Si uno demuestra capacidad, los demás le brindan la oportunidad de ampliarla", comenta Arthur Punchard, líder de la planta en Reino Unido, "y uno puede cambiar de roles, en forma muy notable, de una disciplina a otra".[28] Esta flexibilidad y trabajo en equipo han permitido a la empresa registrar ventas mundiales del orden de 950 millones de dólares.



ETAPAS DE DESARROLLO DEL EQUIPO[29]

Hace más de 20 años, B. W. Tuckman sugirió que los grupos pequeños pasan por cinco etapas a lo largo de su desarrollo: la formativa, la tormentosa, la normativa, la activa y la disolutiva.

LA FORMATIVA. En la etapa inicial, el grupo se *forma* y aprende el tipo de conducta que le resulta aceptable al grupo. El grupo, explorando lo que funciona y lo que no, establece reglas básicas, implícitas y explícitas, que abarcan la ejecución de tareas específicas, así como la dinámica general del grupo. En términos generales, esta etapa es un periodo de orientación y aclimatación.

LA TORMENTOSA. Conforme los miembros del grupo se sienten más cómodos unos con otros, quizá se opongan a que se forme una estructura de grupo y empiecen a reafirmar sus personalidades individuales. Los miembros muchas veces se tornan hostiles e incluso luchan contra las reglas básicas establecidas en la etapa formativa.

LA NORMATIVA. En este punto se abordan los conflictos que han surgido en la etapa anterior y, supuestamente, se resuelven. Se presenta la unidad del grupo conforme los miembros van estableciendo metas, normas y reglas en común. El grupo entero participa, en general, y no sólo los pocos miembros que hablan. Los miembros empiezan a expresar sus opiniones personales y a establecer relaciones estrechas.

LA ACTIVA. Como se han resuelto las cuestiones estructurales, el grupo empieza a funcionar como unidad. Ahora, la estructura del grupo sostiene y facilita la dinámica y la actuación del grupo. La estructura se convierte en una herramienta del grupo y deja de ser objeto de pleitos. Así, los miembros pueden aplicar sus esfuerzos, dentro de la estructura del grupo, para realizar las tareas correspondientes, en lugar de dirigirlos al desarrollo del grupo.

LA DISOLUTIVA. Por último, en el caso de grupos temporales como los cuerpos para tareas, éste es el punto donde el grupo termina las actividades. Con la desbandada en mente, el enfoque del grupo se aleja del buen desempeño en la tarea y se dirige al cierre. La actitud de los miembros va de la emoción a la depresión.

Tuckman no sugiere que todos los grupos se adhieran en forma estricta a este marco sino que, en muchos casos, el marco puede explicar por qué los grupos tienen dificultades. Por ejemplo, los grupos que tratan de actuar sin pasar por *tormentas* ni establecer *normas*, muchas veces sólo tendrán un éxito breve, en el mejor de los casos.

NORMAS DEL EQUIPO

Con el tiempo, los miembros del grupo establecen normas; es decir, expectativas en cuanto a la forma en que ellos y los demás miembros se comportarán. Algunas de estas normas son imitadas de la sociedad en general, como vestir "como se debe" para el trabajo o presentarse puntualmente. Otras son particulares del grupo y sus metas especiales, por ejemplo, en el caso de un grupo de tareas, encargado de lanzar un producto nuevo, cuestionar "las ideas tradicionales".

Cuando una persona infringe las normas del equipo, es probable que los demás miembros la presionen para que se ciña a ellas. Los métodos para imponer esta aceptación van desde una leve ridiculización hasta las críticas, el sarcasmo, el ostracismo o incluso las presiones físicas en el caso de infracciones graves, como "tronar porcentajes" en la línea de montaje.

Es muy útil respetar las normas. Como éstas contestan a muchas preguntas sobre cómo deberíamos comportarnos unos con otros, todos los días, el ceñirnos a ellas nos permite concentrarnos en otras tareas. Sin embargo, esta actitud puede ser negativa si ahoga la iniciativa y la innovación o si detiene el desempeño del grupo. Solomon Asch demostró la existencia de esta fuerza negativa en una serie clásica de experimentos.

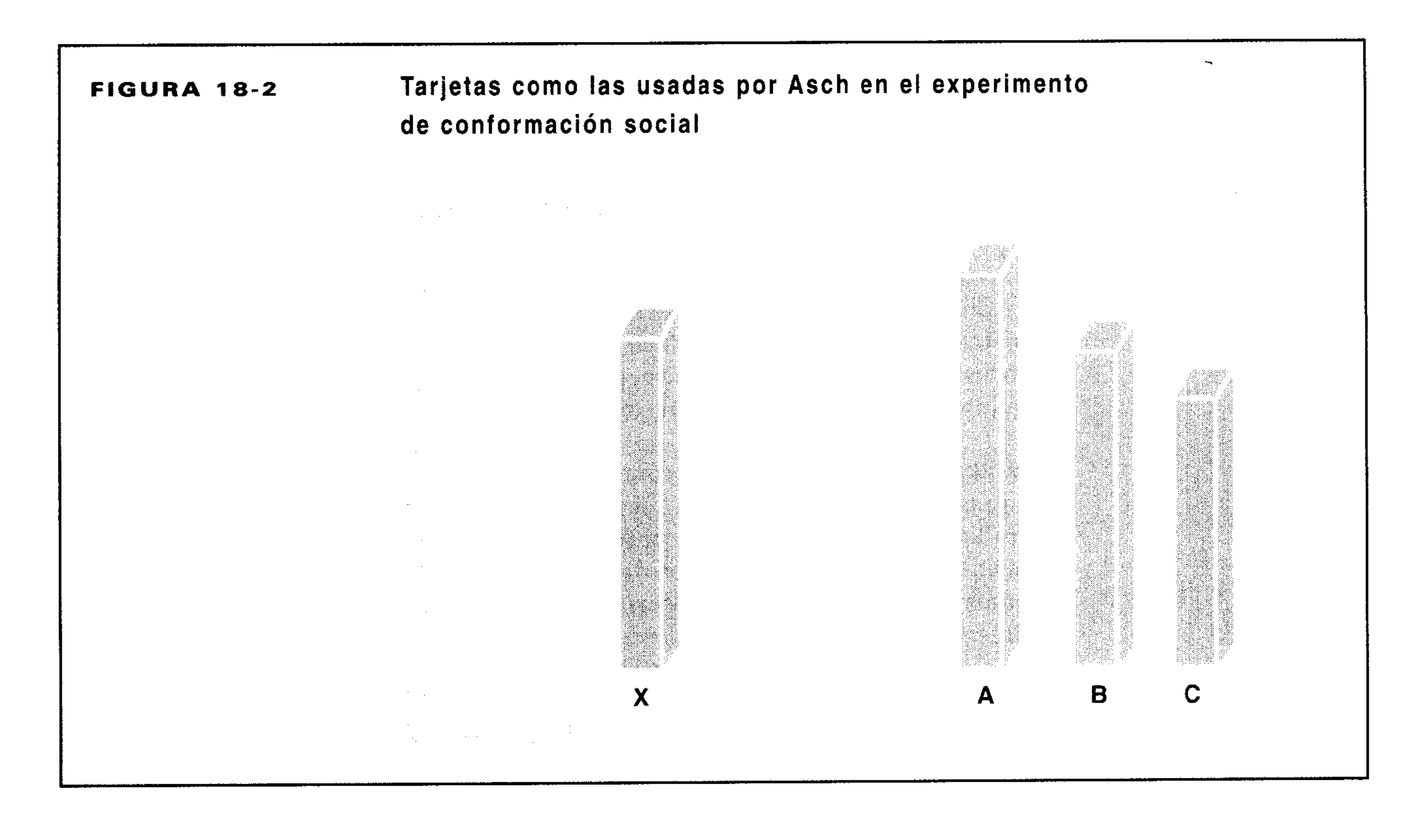
Asch le dijo a sus sujetos que sólo estaba probando su capacidad visual. A los miembros de un grupo les enseñó una tarjeta con líneas de distinta longitud y les pidió que dijeran en voz alta, de uno en uno, qué líneas tenían la misma longitud que una sola línea trazada en otra tarjeta, para la comparación. Las líneas estaban trazadas de tal manera que la respuesta correcta era evidente (véase la figura 18-2). Lo que Asch no le dijo a sus sujetos es que todas las personas del grupo, menos una, cooperaban con él. Su tarea consistía en presentar la misma respuesta, equivocada. La interrogante era qué diría entonces el único sujeto real. En el caso de un 35 por ciento de las pruebas, el incauto sujeto se adaptaba al grupo y ofrecía la respuesta equivocada, aun cuando la correcta era evidente. Sin embargo, cuando se varió el experimento para que uno de los confabulados de Asch no siguiera a la mayoría, la tendencia de los sujetos a la aceptación disminuía notablemente.[30]

Cap. 13, p. 380

Los experimentos de Asch no son los únicos que demuestran el poder de las normas y la presión por aceptarlas. Recuerde los "Experimentos de Yale" de Stanley Milgram en los que el temor que podían tener las personas a lastimar a un "educando" no era tan fuerte como su necesidad de obedecer a una figura de autoridad; todavía una norma importante en nuestra sociedad.

¿Qué significan estos resultados para el gerente que quiere sacar lo mejor de un equipo de trabajo? En primer lugar, usted se debe dar cuenta de que, como gerente, estará en buena posición para establecer normas que desalienten un exceso de conformismo. Usted lo puede hacer mediante aquello que haga (por ejemplo, cuestionando los supuestos), aquello que diga (quizá puede empezar cada junta subrayando la importancia de las ideas independientes) y aquello que recompense (por ejemplo, recompensando las innovaciones en lugar del conformismo). Usted mismo puede ser innovador. Por ejemplo, en Coloroll Inc., John

FIGURA 18-2 **Tarjetas como las usadas por Asch en el experimento de conformación social**



Ashcroft, DG, entregó a cada empleado un tarro impreso con 10 preguntas para reducir costos, las cuales deberían tomar en cuenta en sus actos diarios.[31] Sobre todo, la meta del gerente es comunicar las normas que canalizarán, en sentido constructivo, las presiones inevitables del grupo.

COHESIÓN DEL EQUIPO

cohesión:
El grado de solidaridad y los sentimientos positivos que tienen las personas con relación a su grupo.

La solidaridad o **cohesión** de un equipo es un indicador importante de la cantidad de influencia que ejerce el grupo en sus miembros individuales. Cuanto más cohesionado el grupo —cuanto más sólidos sean los sentimientos del grupo en cuanto a su pertenencia al mismo—, tanto mayor será su influencia. Si los miembros de un grupo se sienten atraídos fuertemente a él, es poco probable que violen sus normas.

Cap. 8, p. 230

La cohesión del grupo también desempeña un papel importante en las empresas pequeñas. "La cohesión del grupo es decisiva para ayudar al individuo a sentirse bien por su contribución al esfuerzo", señala James R. Idstein, contralor de Kane Graphical Corporation.[32] Cuando se introdujo la ACT a Kane, se establecieron equipos de entre cinco y ocho empleados para abordar problemas específicos y para demostrar el impacto que podrían producir los equipos. "También nos aseguramos de que nuestros empleados entendie-ran que no hay ninguna mejora que sea demasiado pequeña", recuerda Idstein. "Con el paso de cierto tiempo, pueden hacer una diferencia importante."[33] El primer equipo, el "equipo de información del trabajo" se encargaba de mejorar la claridad de las formas usadas para procesar los pedidos. Cuando se terminó el proyecto, las recomendaciones del equipo fueron aceptadas y aplicadas de inmediato. Kane sigue subrayando la importancia que todo equipo, así como cada empleado, tienen para la ACT.



Los equipos muy cohesionados suelen tener menos tensiones y hostilidad y menos malos entendidos que los grupos menos cohesionados.[34] Además, algunos estudios han arrojado que los grupos cohesionados suelen producir resultados más uniformes que los grupos menos unidos, que muchas veces tienen problemas con la comunicación y la cooperación.[35]

El departamento de reaprovechamiento del software de ARINC Research Corporation encontró que la confianza es la clave para la cohesión de los equipos. Lo que esto significa es que los equipos unidos no toleran a los extremistas, sean positivos o negativos. "Nos costó mucho trabajo darnos cuenta", recuerda Risa B. Hyman, directora del departamento, "que algunas personas talentosas no pueden florecer en un ambiente orientado a los equipos. Para que la cohesión del equipo no se erosione, la gerencia debe reconocer cuando hay algún desajuste y abordar el problema antes de que las metas del equipo corran peligro".[36]

Cuando la cooperación es de vital importancia —por ejemplo, para alcanzar las metas estratégicas— los gerentes han encontrado cuatro formas para mejorar la cohesión: introducir competencia, aumentar la atracción interpersonal, aumentar la interacción y crear metas en común y destinos en común para los empleados.

INTRODUCIR COMPETENCIA. Los conflictos con las personas del exterior o con otros equipos aumenta la cohesión del grupo. Con este factor en mente, GE ha desarrollado un programa nuevo para capacitar a los gerentes con objeto de que puedan crear y dirigir equipos de trabajo competitivos.[37] En Nintendo, la compañía que nos dio a Super Mario Brothers, también se usa la competencia y Shiegeru Miyamoto, su director creativo, suele fomentar la creatividad dividiendo a sus 200 diseñadores en equipos contrincantes.[38]

AUMENTAR LA ATRACCIÓN INTERPERSONAL. Las personas se suelen unir a equipos con cuyos miembros se identifican o a quienes admiran. Así, la organización quizá quiera empezar por tratar de atraer a empleados que comparten ciertos valores clave. Los gerentes de Rosenbluth Travel, ganadora del premio Tom Peters como la mejor compañía de servicios en 1990, usa anuncios cuidadosamente enunciados y técnicas de entrevistas singulares (como un juego de beisbol improvisado) para descubrir a los asociados que comparten su interés por la consideración y los servicios. Es más, Rosenbluth prosigue con capacitación, seminarios y políticas que fomentan el orgullo de alcanzar la meta común de la organización que consiste en ofrecer un servicio excepcional.[39]

AUMENTAR LA INTERACCIÓN. Aunque muchas veces es imposible que a las personas les agraden todas las demás con las que trabajan, si se aumenta la interacción se puede mejorar la camaradería y la comunicación. Sociedades como Tandem Computers y Genentech, empresa del ramo de la biotecnología, organizan reuniones cerveceras, a las que invitan a todos los empleados. En Merle Norman Cosmetics, los gerentes exhiben películas los sábados por la noche y sirven helados, en un emporio cinematográfico similar a uno de los años veinte.[40] En Huntsville, Alabama, Goldstar of America Inc., de vez en cuando cierra la planta temprano para que los empleados jueguen partidos de voleibol, en los que existe un espíritu de camaradería, así como competencia de buena fe. Esta subsidiaria de la empresa Lucky-Goldstar de Corea del Sur es famosa por su éxito tratándose de fomentar equipos de producción paralelos que compiten entre sí. En este caso, se puede ver la interacción de dos técnicas para aumentar la cohesión (competencia e interacción).[41]

CREAR METAS EN COMÚN Y DESTINOS EN COMÚN. Gregory Shea y Richard Guzzo han propuesto que la eficacia de un grupo está en función de tres variables: la interdependencia para la tarea, su potencia y la interdependencia de los resultados (véase la figura 18-3).[42] La **interdependencia para la tarea** se refiere a la medida en que el grupo requiere que sus miembros interactúen entre sí. Un grado elevado de interdependencia para la tarea aumenta el **sentimiento de potencia** del grupo, que no es sino la creencia compartida por el grupo de que puede ser efectivo. La **interdependencia de los resultados** es el grado en que todos los miembros del grupo sienten las consecuencias del trabajo del grupo.

interdependencia para las tareas: La medida en que el trabajo de un grupo requiere que sus miembros interactúen unos con otros.

sensación de potencia: Creencia colectiva de un grupo de que puede ser efectivo.

interdependencia en los resultados: Medida en que el trabajo del grupo produce consecuencias que afectarán a todos sus miembros.

FIGURA 18-3 **Determinantes de la efectividad del grupo de trabajo**

Interdependencia de las tareas

Los factores para su identificación incluyen tecnología, reglas para trabajar y proximidad de los miembros

Interdependencia de los resultados

Los factores para su identificación incluyen las recompensas, los reconocimientos y los sistemas de control de la organización

Potencia

Los factores para su identificación incluyen el plan estratégico, la historia y la cultura de la organización

Eficacia de la tarea del grupo

Los factores de identificación incluyen los criterios de la organización que miden la efectividad

Notas:

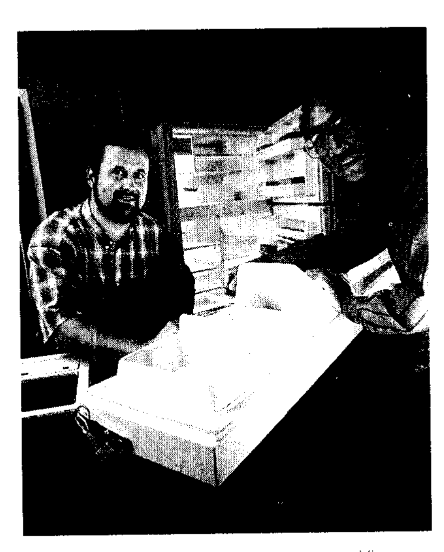
——▶ Efecto

- - - -▶ Retroinformación

Fuente: Gregory P. Shea y Richard A. Guzzo, "Group Effectiveness: What Really Matters?", *Sloan Management Review 27* (primavera de 1987): 26. Derechos 1987 © de The Sloan Management Review Association. Todos los derechos reservados.

Además, Shea y Guzzo explican cómo pueden los gerentes astutos crear equipos exitosos. De entrada, los gerentes deben dar, a cada grupo, una *carta constitutiva*; es decir, una serie clara de objetivos alcanzables. Por ejemplo, un grupo de planificación estratégica, podría recibir una carta para preparar un plan quinquenal para la empresa. Como los grupos deben tener flexibilidad para arreglar sus propios asuntos, el gerente se debe "concentrar en que la carta esté bien y no en los detalles de cómo se organiza el grupo". Los miembros del grupo deben decidir cuánta interdependencia requiere su trabajo para la tarea. Sin embargo, los miembros deben pensar que la organización les ha proporcionado recursos suficientes —habilidades, dinero, flexibilidad— para cumplir con lo que establezca la carta.

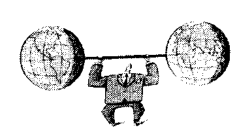
Cap. 10, p. 291



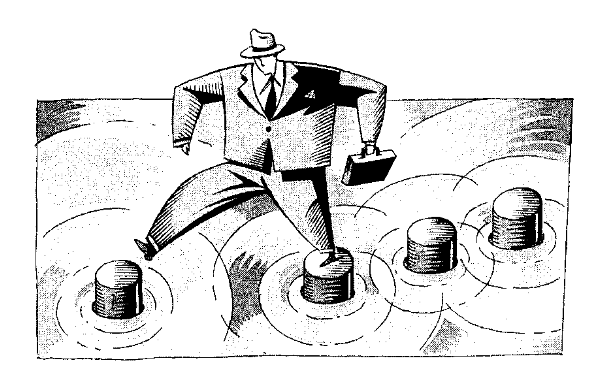
UN CLARO PRIVILEGIO. Vince Anderson y Bob Ho, que aparecen en la foto, encabezaron el equipo responsable de desarrollar el refrigerador supereficiente de Whirlpool en un tiempo récord.

Además, los gerentes se deben esforzar para crear un sentido de interdependencia de los resultados. Si los miembros del grupo no comparten una suerte común, tendrán poca sensación de pertenencia. Los bonos para el grupo o la evaluación por parte de compañeros pueden servir para crear esta sensación de suerte compartida. Las recompensas no tienen que adoptar la forma de dinero. De hecho, el reconocimiento puede tener la misma fuerza que el dinero o más. Por ejemplo, un grupo de gerentes de Honeywell ganó un contrato de 100 millones de dólares. ¿Su recompensa? Su gerente les compró barquillos de helado. Quizá resulte extraño, pero muchos ingenieros todavía tienen la foto que se les tomó ese día.[43]

Es importante recordar que la cultura del país afecta la efectividad de los grupos. Como encontró Geerte Hofstede, no todos los países conciben a los equipos de la misma manera. Japón y los países escandinavos son conocidos por trabajar en equipo. De hecho, compañías como la sueca Volvo, que se analizará más adelante en este mismo capítulo, han erigido gran parte de su cultura sobre la base de los equipos de trabajo. Japón es conocido como un país colectivista, donde la identidad se fundamenta en la "pertenencia" y donde existe una fuerte



aceptación de las decisiones del grupo. Por otra parte, en Estados Unidos la cultura se ha estructurado, primordialmente, sobre el individualismo, donde la identidad se fundamenta en el individuo y existe una clara aceptación de las decisiones individuales. Por tanto, aunque el trabajar en grupos ha funcionado bien en las organizaciones estadounidenses, sí se han tenido que alterar algunos valores y conceptos.[44] Otra perspectiva sería la de China, donde los empresarios han sido parte de una larga y rica historia, pero donde el trabajo en equipo no es tan apreciado como en otros países de Asia. Si bien algunas fábricas tratan de recurrir a los equipos, podrían toparse con la idea del valor que tienen las actividades del grupo, expresada por un gerente general con el siguiente comentario: "Un obrero puede cargar dos cubos de agua (usando un palo en los hombros); dos trabajadores pueden cargar un cubo; y tres trabajadores seguramente acabarían por no cargar ninguno en absoluto".[45]



LA COHESIÓN DEL GRUPO SE ESTROPEA

La cohesión del grupo no siempre es buena, como demuestran las investigaciones sobre torturas.[46] Tanto los hechos como las investigaciones sugieren claramente que los torturadores no lo son por herencia o desviaciones sociales, sino que suelen ser personas normales que caen en lo que los psicólogos llaman "la autoridad de la violencia" dadas las circunstancias adecuadas.[47] Estas circunstancias incluyen normas fuertes y procesos de socialización que pueden ser impuestas por los grupos.

—Las torturas se convirtieron en un trabajo. ...Si los oficiales le ordenaban a uno que golpeara, pues golpeaba. ...Uno jamás consideró la posibilidad de hacer lo contrario[48] —recuerda un joven soldado que fue liberado del ejército después de ser ayudante de un torturador oficial durante el régimen militar de Grecia.

El muchacho había sido entrenado, en forma sistemática, en el arte de la obediencia, desensibilización y brutalidad, aunque al principio se le eligió para este trabajo porque se pensó que era una persona bien adaptada, en lo psicológico y lo intelectual. En todos sentidos, el muchacho —y otros del cuerpo de élite para la tortura en el que trabajaba— mostraban una conducta normal, emocionalmente estable, después de muchas horas, cuando la jornada de ser brutales con otros humanos terminaba. De hecho, en 1976, cuando la psicóloga Molly Harrower presentó a un grupo de expertos en evaluación de la personalidad los resultados de los test psicológicos de ocho criminales nazis de guerra y ocho estadounidenses sanos, estos expertos no pudieron clasificarlos con certeza absoluta.[49]

En 1973, tres psicólogos de la Universidad de Stanford —Craig Haney, Philip Zimbardo y W. Curtis Banks— realizaron un elaborado experimento para estudiar la hipótesis de la "autoridad de la violencia". Los científicos, que reclutaron a los solicitantes por medio de anuncios en el periódico, entrevistaron y aplicaron pruebas a muchos de ellos, antes de seleccionar a 24 hombres —de entre 17 y 30 años— que, en su opinión, eran normales psicológicamente y estaban bien adaptados socialmente. El grupo fue dividido, al azar, en "reos" y "custodios" y se explicó a todos los voluntarios la esencia exacta del experimento. Un domingo por la mañana, los "reos" fueron rodeados por la policía local, debidamente fichados y entregados a la "Prisión del condado de Stanford" —ambiente carcelario completo y detallado construido en el sótano de un edificio de la universidad. Se les pidió que se desnudaran, se les dieron uniformes y se les asignaron celdas con barrotes de acero. Los "custodios" recibieron alojamientos más cómodos y un espacio recreativo.



PRESIÓN PARA CONFORMARSE AL GRUPO. La presión para conformarse al grupo empieza mucho antes de que las personas entren a la fuerza de trabajo. El término "presión de los compañeros" suele ir asociado con los adolescentes, que quizá sientan que deben vestir, peinarse o incluso pensar y actuar como sus amigos.

Un experimento diseñado para durar dos semanas se canceló apenas a los seis días. Los "reos" que sólo eran llamados mediante números de identificación y estaban vestidos para "perder su individualidad", se les habían quitado la mayoría de los derechos diarios. Aunque se había prohibido el castigo físico, pronto empezaron a mostrar signos de un importante cambio emocional, incluso "ansiedad aguda" y una pasividad rayando en un servilismo total; estaban extremadamente inquietos e, incluso, enfermos físicamente. Mientras tanto, algunos de los "custodios" parecían casi rebosantes con la experiencia. Reforzaron sus roles con "crueldad creativa y hostigamiento", recurriendo a las agresiones verbales —amenazas e insultos— en sustitución de la violencia física prohibida.

Más adelante, algunos "custodios" manifestaron una combinación de emoción y asombro ante su experiencia de la autoridad del grupo.

—Era degradante —recuerda uno. Se abusaban unos de otros porque yo les decía que lo hicieran. Nadie cuestionaba mi autoridad en absoluto.

Otros pensaban con desagrado el haber contemplado los lados oscuros de sus personalidades:

—Cuando lo estaba haciendo —dijo uno de los "custodios"— No sentía remordimiento... no fue sino hasta después... que empecé a darme cuenta que era una parte de mi ser que hasta entonces había desconocido.[50]

Sin duda, los investigadores —y los participantes— aprendieron cosas inquietantes sobre la conducta *individual* de los humanos. Pero también confirmaron algunas sospechas alarmantes de la conducta del *grupo*. Se había establecido una situación de imitación, expresamente, entre los dos grupos. La situación simulada no sólo se convirtió rápidamente en una realidad social en la mente de los dos grupos —aunque era del todo diferente de las situaciones que habían conocido todas sus vidas— sino que los miembros de los dos grupos fácilmente asumieron los roles que se esperaban de ellos como miembros del grupo. Es más, siempre que alguien se desviaba de las normas esperadas del grupo, era reprimido rápidamente por tácticas cada vez mayores para presionarlo y que se ciñera al grupo. La inclinación del individuo y toda una vida de normalidad emocional habían sucumbido a las presiones de la autoridad y de la conformación con alarmante rapidez y minuciosidad. ◆

Cómo lograr que los equipos sean efectivos

Muchos gerentes gastan bromas —o se quejan— de que los comités les hacen perder mucho tiempo. "No hay comité que haya pintado una *Mona Lisa*", espetan estos "irremediables" individualistas, " ni esculpido una *Piedad*". En realidad, un comité o un cuerpo para una tarea suelen ser el mejor camino para reunir la experiencia de diferentes miembros de la organización y para canalizar sus actividades para la solución de problemas y la toma de decisiones efectivas. Además, estos grupos formales permiten que sus miembros vean cómo su trabajo afecta a otros y aumentan la voluntad y la capacidad de los miembros para coordinar su trabajo en provecho de la organización. Además, los comités pueden hacer las veces de "incubadoras" de ejecutivos jóvenes, enseñándoles a pensar más allá de las necesidades y los intereses de su propia unidad de trabajo.

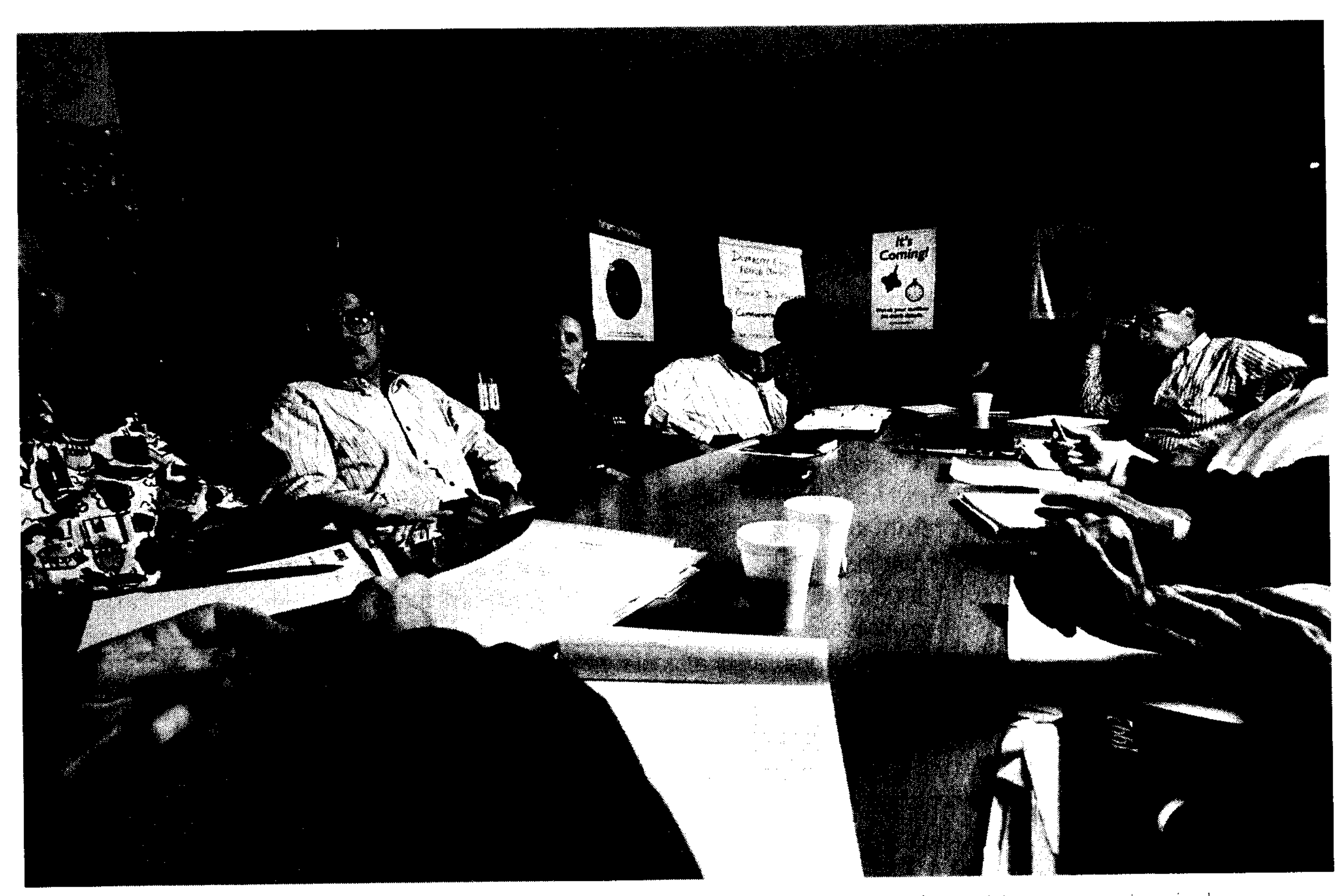
Aunque los grupos formales no ofrecieran estas ventajas, son una parte ineludible de la vida empresarial. Ya desde 1960, Rollie Tillman había llegado a la conclusión, con base en una encuesta, que "94 por ciento de las empresas con más de 10,000 empleados decía tener comités formales". Señalaba además que los gerentes pasaban entre 50 y 80 por ciento de su tiempo en actividades de los comités.[51] Así pues, el verdadero reto no radica en evitar los grupos formales, sino en aprender a usarlos de manera más efectiva.

Lineamientos para los comités

Como las funciones y las actividades de los comités varían muchísimo, no hay una serie de lineamientos que sirva para todos los casos. Por ejemplo, un comité directivo, responsable de comunicar instrucciones de la alta dirección a los subordinados, se debe manejar de manera diferente a la de un comité cuya tarea principal sea resolver problemas administrativos complejos. Las siguientes sugerencias se aplican a los comités para resolver problemas, que se deben manejar de forma flexible con objeto de poder aprovechar al máximo las habilidades de sus miembros.

PROCEDIMIENTOS FORMALES. Varios procedimientos formales son muy útiles para que los comités funcionen efectivamente.[52]

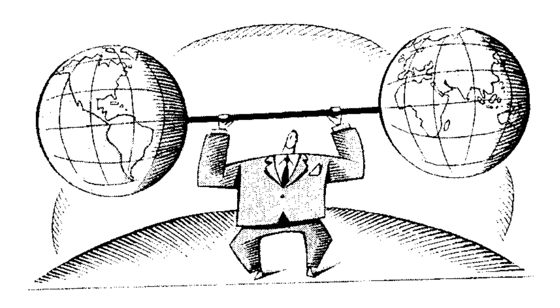
- Se deben definir las metas del comité con toda claridad, de preferencia por escrito. Esto enfocará las actividades del comité y enfocará la definición de lo que supuestamente hará el comité.
- Se debe especificar la autoridad del comité. ¿Se encargará el comité meramente de investigar, asesorar y recomendar o tendrá autoridad para poner en práctica las decisiones?
- Se debe determinar el tamaño ideal del comité. Si cuenta con menos de cinco miembros, podrían disminuir las ventajas de trabajar en equipo. El potencial de los recursos del grupo aumenta conforme el tamaño del grupo aumenta. El tamaño dependerá de las circunstancias, pero tratándose de muchas tareas el número ideal de miembros para un comité va de cinco a 10. Con más de 10 o 15 miembros, el comité suele desbocarse, de tal manera que dificulta que cada miembro puede influir en el trabajo.
- Se debe seleccionar a un presidente del consejo, hombre o mujer, con base en su capacidad para dirigir bien una junta; es decir, para propiciar la participación de todos los miembros del comité, para evitar que las juntas se atasquen en cuestiones irrelevantes y para encargarse del papeleo necesario.



JUNTAS EFECTIVAS. Las juntas que no sirven para nada nos hacen perder mucho tiempo. Un presidente efectivo debe mantener a los miembros concentrados en una orden del día clara, evitar que se pierdan en digresiones, propiciar la participación de todos los miembros y encargarse de que se registren los resultados.

(Suele ser útil nombrar a un secretario permanente para que se ocupe de las comunicaciones.)

- Se debe distribuir la orden del día, y todo el material requerido para la reunión, a todos los miembros, antes de la junta, con el propósito de que se preparen. Esto aumenta la probabilidad de que todos estén preparados con aportaciones informadas y que vayan al grano.
- Las juntas deben empezar y terminar a la hora señalada. La hora en que terminarán se debe anunciar desde el principio.



LA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA EN LOS PAÍSES ESCANDINAVOS

administración participativa: Estilo administrativo que apoya a los empleados para que adopten roles más fuertes y con más facultades.

Uno de los retos para lograr que los grupos formales sean eficaces consiste en asegurarse de que todo el mundo tenga ocasión de contribuir y participar. A fin de cuentas, nadie puede predecir quién presentará las mejores ideas. Los habitantes de los países escandinavos, sobre todo de Suecia, tienen una larga historia de aplicar procedimientos sistemáticos para la **administración participativa**.[53] En estos países, la participación de los trabajadores no es un experimento temporal ni una medida *ad hoc.* De hecho, se considera que los logros de la empresa son el resultado del talento creativo combinado de todos los participantes y de su capaci-

dad para tomar decisiones. Existe un respeto fundamental por la dignidad y las contribuciones individuales, y las compañías se suelen asegurar de que las contribuciones individuales para la eficacia del grupo reciban recompensas tangibles. Algunos analistas sugieren que este enfoque es un factor central para la capacidad de empresas como Scandinavian Airline System (SAS) y Volvo para mantener posiciones competitivas muy sólidas en la competencia internacional.

Tanto SAS como Volvo son modelo de administración participativa. El tema central del enfoque administrativo de SAS es que cree, firmemente, en la capacidad y la integridad de su personal de primera línea, en el cual se ha confiado gran responsabilidad para satisfacer las necesidades de los clientes. El papel de la gerencia no consiste en dictar políticas de alto nivel, sino en ayudar al personal de primera línea que está encargado, directamente, de las relaciones diarias con los clientes. Volvo, que en los años sesenta y principios de los setenta compartió con sus homólogas estadounidenses los problemas de la insatisfacción y la enajenación de los empleados de la línea de montaje, lleva muchos años trabajando para desarrollar un sistema que remplace la técnica de la línea de montaje que data de Henry Ford, cambiándola por equipos pequeños de trabajadores que rotan de asignación y efectúan su trabajo con bastante autonomía. Con este enfoque participativo, la gerencia y los sindicatos de la empresa se han acercado más en cuanto a sus valores básicos y su concepción de cómo mejorar la eficacia de la empresa entera. ◆

Ciertamente, algunas empresas estadounidenses están reorientándose ellas mismas y administrándose con éxito de acuerdo con dichos modelos, Saturn es un ejemplo de ello. Los analistas sugieren que un punto clave es adoptar la premisa de que, a la larga, la fuerza de trabajo consiste en gente inteligente que quiere hacer una buena labor. Sin la aceptación de esta premisa, argullen que los experimentos en la administración compartida producirán, con el tiempo, resultados mezclados.

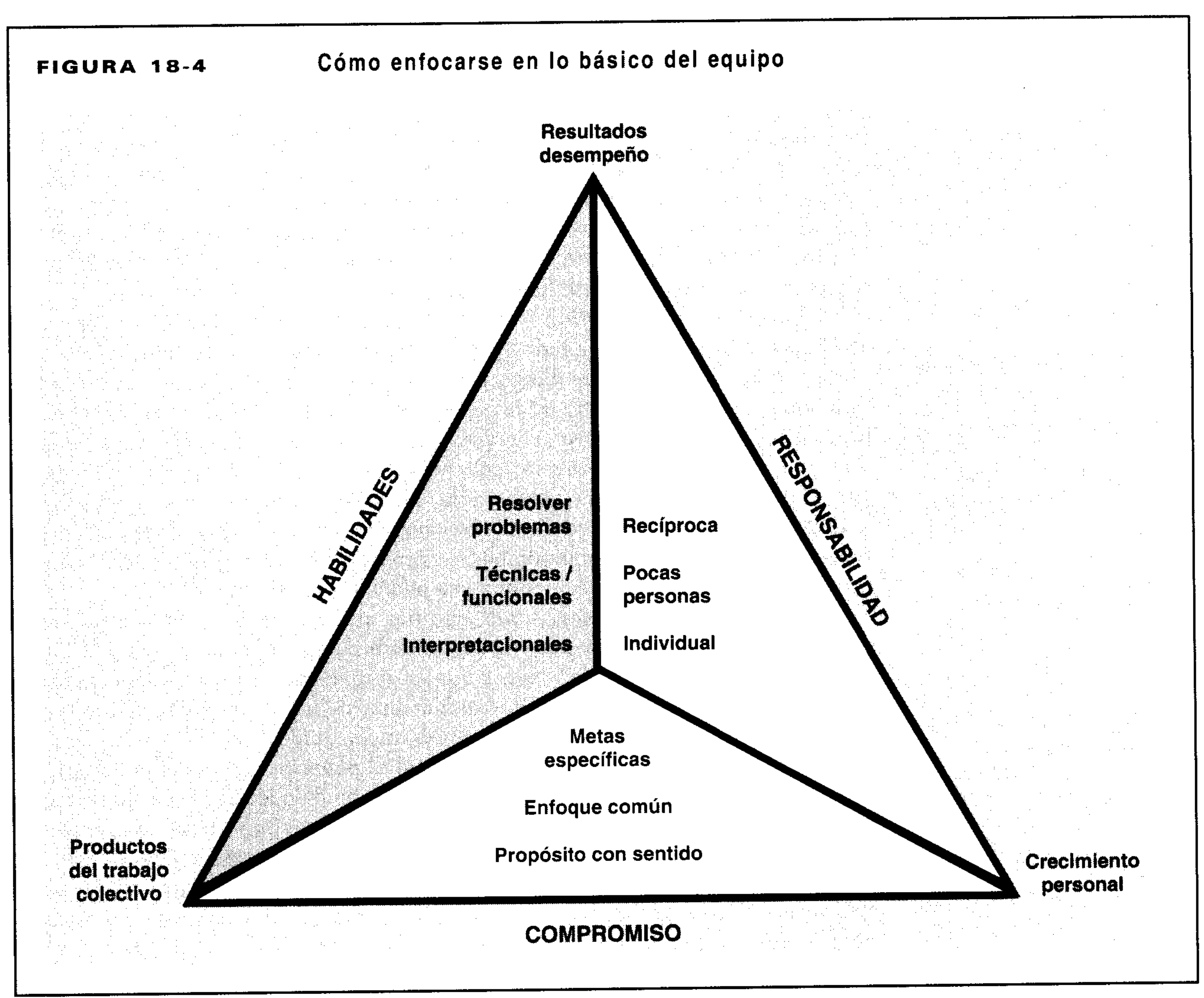
CÓMO ENFOCAR A LOS EQUIPOS HACIA LOS RESULTADOS

En un estudio muy importante sobre los equipos en las organizaciones contemporáneas, Jon Katzenbach y Douglas Smith presentaron una explicación lógica de los elementos que hacen que los equipos funcionen.[54] Sugieren que, en primerísimo lugar, los retos del desempeño son el mejor camino para formar equipos y que, con frecuencia, se pasan por alto los "elementos básicos del equipo, entre ellos tamaño, objeto, metas, habilidades, enfoque y responsabilidad".[55] La figura 18-4 describe los elementos básicos para crear equipos: las habilidades de los miembros del equipo, la responsabilidad del equipo y el compromiso de los miembros del equipo. Katzenbach y Smith también encontraron que resulta más difícil crear equipos en la cúspide de una organización, primordialmente debido a muchos supuestos equivocados sobre la forma en que operan los equipos.

Katzenbach y Smith también encontraron cosas asombrosas —contrarias a la lógica— sobre los equipos. La tabla 18-1 resume sus resultados.

Por último, afirman que unas cuantas reglas sencillas pueden mejorar notablemente los resultados del equipo, sobre todo si se aplican a los equipos de la cúspide de la organización. En primer lugar, las asignaciones de los trabajos tienen que referirse a temas concretos y específicos, en lugar de hacerlo a generalizaciones amplias. En segundo, el trabajo se debe descomponer y asignar a subgrupos o individuos. Los equipos no son lo mismo que las "juntas". En tercero, la pertenencia al equipo se debe basar en aquello que el miembro puede hacer y en las habilidades que tiene, en lugar de hacerlo en la autoridad formal o el puesto de la persona en la organización. Cuarto, cada miembro del equipo debe efectuar, más o menos, la misma cantidad de trabajo o, inevitablemente, habrá diferente compromiso por los resultados. En quinto, los equipos sólo funcionarán si

FIGURA 18-4 Cómo enfocarse en lo básico del equipo



Fuente: Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993): 8. Usado con autorización.

se elimina el patrón de la jerarquía tradicional para la comunicación y la interacción. Lo importante no es el puesto que uno ocupe, sino aquello con lo que pueda contribuir al equipo. Por último, los equipos de los mandos altos tienen que trabajar juntos como todos los demás equipos, concentrándose en su tarea y propiciando un entorno de apertura, compromiso y confianza.[56]

TABLA 18-1 Información ilógica de los equipos

1. Las compañías con claras normas para el desempeño, al parecer, dan origen a más "equipos reales" que las compañías que fomentan los equipos *per se*.
2. Los equipos de alto desempeño son algo muy raro.
3. Las jerarquías y los equipos funcionan juntas casi tan bien como los equipos y los resultados.
4. Los equipos integran, de forma natural, el desempeño y el aprendizaje.
5. Los equipos son la unidad básica de la actuación que más aumenta la cantidad de miembros de las organizaciones.

Fuente: Basado en Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993): 4-5.

CONFLICTOS EN LOS EQUIPOS

Los conflictos no sólo se presentan *entre* equipos, sino también *dentro* de ellos. En un importante libro llamado *Paradoxes of Group Life*, Kenwyn Smith y David Berg propusieron otra forma para entender los conflictos intragrupales (en el grupo). La mayoría de las personas piensa que los conflictos se deben manejar y resolver, pero Smith y Berg sugieren que estos conflictos son esenciales para el concepto mismo de la vida del grupo. Consideran que se trata de una *paradoja* e identifican siete aspectos paradójicos de los grupos: la identidad, la revelación, la confianza, la individualidad, la autoridad, la regresión y la creatividad.[57]

La *paradoja de la identidad* consiste en que los grupos deben reunir a personas con diferentes habilidades y perspectivas precisamente porque son diferentes, al mismo tiempo que dichas personas suelen pensar que el grupo les resta individualidad. La *paradoja de la revelación* consiste en que, si bien los miembros de un grupo deben revelar lo que piensan para que el grupo tenga éxito, el temor al rechazo les hace revelar sólo aquello que, en su opinión, será aceptado por los demás. Asimismo, la *paradoja de la confianza* consiste en que, en primera instancia, "para que haya confianza en un grupo, los miembros deben tener confianza en el grupo"; al mismo tiempo "el grupo debe tener confianza en sus miembros, pues sólo depositando confianza se puede tener confianza".

La *paradoja de la individualidad* significa que un grupo sólo podrá ser fuerte en razón de la fuerza individual de sus miembros que, cuando participan plenamente en su trabajo, podrían sentir que su individualidad está amenazada. De igual manera, la *paradoja de la autoridad* consiste en que el grupo tendrá poder en la medida del poder de sus miembros individuales, pero los miembros, al unirse al grupo, pierden su poder individual al ponerlo a disposición del grupo.

La *paradoja de la regresión* se deriva del hecho de que si bien las personas se suelen unir a los grupos con la esperanza de "ser más" de lo que eran antes de unirse a él, "el grupo les pide que sean menos para que el grupo pueda ser más". En este sentido, el grupo contrarresta el afán individual de progresar mediante una presión para retroceder. Por último, la *paradoja de la creatividad* consiste en que si bien los grupos deben cambiar para poder sobrevivir, el cambio significa que se destruirá lo viejo y se creará lo nuevo. Por tanto, cualquier negativa a destruir limita el potencial creativo del grupo.



¿QUÉ HACE QUE LOS EQUIPOS FUNCIONEN? Los retos en cuanto al desempeño son la mejor manera de crear equipos. En el caso de equipos, como éste, de una planta de autos, las habilidades de los miembros del equipo, la responsabilidad del equipo y el compromiso de todos los miembros del equipo influyen en el desempeño.

Smith y Berg llegan a la conclusión de que si un grupo no puede aprovechar los conflictos para su bien, no puede crecer: "Si los miembros del grupo pudieran aprender a tratar los conflictos como algo endémico a la agrupación, una consecuencia natural de las 'diferencias al tratar de actuar de forma integrada'", entonces entenderían que los conflictos del grupo "son algo tan natural como la humedad del agua y el calor del sol".



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

EL TRABAJO EN EQUIPO: NUEVO PARADIGMA DE LAS ORGANIZACIONES[58]

El viejo paradigma o modelo de la estructura de las organizaciones estaba basado en supuestos respecto a la jerarquía, a saber, que los líderes de la cima conocen todas las respuestas y están a cargo de las metas y los procesos laborales de la organización. El naciente paradigma de los equipos, por otra parte, se fundamenta en otras hipótesis; es decir, que el conocimiento y, por tanto la información y las respuestas, existen en toda la organización, en las capacidades y conocimientos de todos los miembros de la organización cuando se reúnen en equipos. Según este modelo, las metas se determinan conjuntamente y los procesos de trabajo se erigen en torno a los equipos de expertos.

Por ejemplo, Jack Welch, director de GE, para prepararse para el siglo XXI, está tratando de crear una organización sin fronteras. Está tratando de suprimir barreras dentro del negocio, como las creadas por los grupos funcionales que sirven de base a la mayoría de las jerarquías; por ejemplo, mercadotecnia, producción, recursos humanos e ingeniería. Con objeto de reunir la creatividad, los procesos de trabajo y los conocimientos, GE ha establecido equipos interfuncionales, equipos para proyectos y asociaciones. Además, GE está derribando las barreras que existen entre la empresa y su ambiente, estableciendo alianzas con otros y formando equipos con clientes y proveedores.

Como es probable que el ambiente de las organizaciones siga siendo inestable y turbulento, la flexibilidad y la adaptabilidad creadas por los equipos representa una ventaja importante. De hecho, Tom Peters y muchos otros pronostican que el trabajo en equipos ocupará el lugar de las jerarquías, entre las formas dominantes de organización en el siglo XXI. Según la revista *Fortune*, los futuristas que siguen a Peters, como Alvin Toffler, y los ejecutivos, como Lawrence Bossidy de Allied Signal's, están de acuerdo en que "el ocaso de las viejas jerarquías autoritarias, desde la de la URSS hasta la de General Motors, es un fenómeno histórico, mundial, que nadie puede eludir. Gústenos o no, todos los que trabajan para ganarse la vida están contribuyendo a crear una relación nueva entre la persona y la empresa, y un sentido nuevo entre el patrón y el empleado.[59]

Según Peters, los negocios del futuro estarán organizados de manera muy similar a una productora cinematográfica. Los equipos de especialistas se reunirán para un proyecto específico y, después, se pasarán a otros equipos dentro de la misma organización o de otra. La clave del éxito de este enfoque está en entender que los administradores deben compartir su poder y su responsabilidad con equipos de personas que, antes, carecían de facultades debido a las líneas de autoridad rígidas de la burocracia.

La reducción del tamaño de muchas empresas, que ha creado organizaciones más planas, con menos gerentes medios para administrar de la manera jerárquica tradicional, ha obligado a las organizaciones a delegar más facultades en los miembros de la organi-

zación que componen equipos auténticos. Según C. K. Prahalad de la Universidad de Michigan, se dará gran importancia a las habilidades personales. Incluso los gerentes designados líderes tendrán que aprender a seguir al equipo: "Un equipo no es como una jauría de perros de trineo, con un perro líder... Más bien es como el vuelo de gansos salvajes: el líder siempre cambia, pero todos vuelan en parvada".[60]

El fenómeno de los equipos resulta muy adecuado para la era de tecnología de la información y la globalización. Las redes y las rutas de información conectan a los equipos de todo el continente y del mundo y facilitan el intercambio de información e ideas creativas. Las alianzas globales crean otras oportunidades para usar los equipos multinacionales con objeto de desarrollar cooperación e intercambios creativos. Las alianzas globales parecerán "una forma normal de operar" en el siglo venidero, cuando los equipos multinacionales creen empresas nuevas para un futuro lleno de emociones.

RESUMEN

1. **Distinguir los tipos básicos de equipos que existen en las organizaciones.**
   Las organizaciones tienen grupos formales e informales. Los grupos formales son creados deliberadamente por los gerentes, y se les encarga realizar tareas específicas. Los tipos de grupos formales que prevalecen son los grupos de mando, los comités y los cuerpos para una tarea. Los grupos informales se desarrollan siempre que las personas tienen contacto de manera regular; con o sin ayuda de la gerencia. Los grupos informales cumplen con cuatro funciones: 1) mantienen las normas y los valores del grupo y los refuerzan; éstos pueden ser diferentes de los de la gerencia; 2) ofrecen a los miembros seguridad y satisfacción social; 3) ayudan a los miembros a comunicarse, y 4) ayudan a los miembros a resolver problemas.

2. **Describir las características de los superequipos y los equipos autoadministrados.**
   Los superequipos son grupos de trabajadores que incluyen características de los equipos formales y de los informales. Los superequipos se distinguen por una estructura no tradicional que permite a los trabajadores resolver los problemas que enfrentan todos los días. Los superequipos bien manejados se administran a sí mismos, arreglan sus programas de trabajo, establecen sus cuotas de producción, piden su propio equipo y suministros, mejoran la calidad del producto e interactúan con los clientes y otros superequipos. Los equipos autoadministrados son superequipos que se manejan a sí mismos sin supervisión formal. Los equipos autoadministrados suelen ser responsables de la tarea entera, incluyen a miembros que cuentan con una serie de habilidades relacionadas con la tarea, tienen facultades para determinar cosas como los métodos de trabajo, los tiempos y la asignación de diferentes tareas a los miembros y reciben remuneración y retroinformación de acuerdo con los resultados del grupo, en general.

3. **Explicar los lineamientos para aumentar la cohesión del equipo.**
   Todos los grupos tienen algunas características en común. Todos cuentan con normas de grupo y presionan a los miembros para que se ciñan a dichas normas. Además, tienen cierto grado de cohesión, el cual se puede reforzar introduciendo competencia, aumentando el atractivo interpersonal, ampliando las oportunidades para la interacción y creando metas y destinos comunes a todos los miembros del grupo.

CONCLUSIÓN

LOS TRABAJADORES DE SATURN SE PREPARAN PARA EL ÉXITO

En Saturn, una de las claves del éxito en la tarea de facultar a los empleados consiste en que éstos reciben capacitación para asumir responsabilidad. Los empleados dedican 5 por ciento de su tiempo —alrededor de 92 horas al año— a la capacitación, en comparación con el 2 o 3 por ciento que le dedican sus mejores competidores.

Como nuestra meta es una competencia que avanza a saltos de rana... hemos pensado que seguramente tendremos que duplicarlo [el tiempo que se dedica a la capacitación] —dice O'Toole.[61]

Sin embargo, en Saturn, la capacitación no consiste en aprender y volver a aprender a construir un auto. Por el contrario, se trata de capacitar a los empleados para que entiendan los intereses de las personas, la tecnología y los sistemas del negocio, además de algunas cuestiones referentes a la calidad, los costos y la satisfacción de los clientes. Según O'Toole, incluso cuando las empresas destinan una cantidad considerable de dinero a los conocimientos y habilidades, muchas veces descuidan el "porqué".

—Ahí es donde intervienen la filosofía y la misión [de Saturn] —afirma O'Toole.[62]

La capacitación ha desempañado un papel fundamental en el desarrollo de Saturn.

—Proporcionar la capacitación adecuada, de la manera indicada, en el momento oportuno, en realidad refuerza nuestra capacidad para producir más autos y para aumentar el nivel de los salarios —dice Epps.[63]

Saturn refuerza la capacitación por medio de actividades centralizadas y descentralizadas. El departamento de capacitación y desarrollo de la organización de la empresa cuenta con 30 personas, que son las responsables de dirigir el punto focal estratégico de la capacitación en Saturn. Son las encargadas de preparar e impartir los cursos que toman la mayor parte de los empleados de la compañía.

Además, cada uno de los tres edificios principales de la planta de Saturn cuenta con un equipo, de unos cinco coordinadores de capacitación, que son los responsables de manejar las necesidades diarias de capacitación. Por ejemplo, si un equipo de producción encuentra que un proceso no funciona debidamente, quizá se aplique otro proceso y equipo, y los coordinadores que están ahí ayudan a capacitar a los trabajadores para que usen el proceso nuevo.

Sin embargo, el paladín de capacitación de cada equipo es el responsable de determinar cuáles son las necesidades de los miembros y de programar su capacitación. Además, los miembros del equipo capacitan, informalmente, a otros miembros en el manejo de las obligaciones administrativas y la ejecución de tareas en la línea de montaje.

De hecho, la capacitación está ligada al sistema de remuneración de "riesgos y recompensas" de Saturn.

—Los empleados ganan un sueldo base inferior al promedio que se paga en la industria —explica Bennett. Pueden ganar más dinero y superar o igualar lo que se paga en la industria si alcanzan o superan las metas de calidad, productividad y capacitación.[64]

En general, el sistema de remuneración de riesgo y recompensa pone en riesgo una parte de las percepciones básicas de los empleados. Esto significa que, para que los empleados reciban esa parte, todo el mundo debe alcanzar ciertas metas. Si todos los empleados superan sus metas, entonces merecerán los bonos.

La capacitación está agrupada dentro de la parte del "riesgo" de los salarios de los empleados. Saturn garantiza a los empleados 95 por ciento de su sueldo base, pero no les paga el 5 por ciento restante a no ser que todos los empleados alcancen su meta de capacitación. En el primer trimestre de 1992, la meta era de 155,687 horas; de hecho, se registraron más de 300,000 horas. Por consiguiente, ese trimestre, los empleados recibieron sus bonos.

El éxito en Saturn es algo que se comparte.

—Me siento muy orgulloso —dice Patrick. Me siento orgulloso cuando la gente de mi pueblo me dice que los ve [los autos] en las carreteras. Me siento orgulloso cuando la gente me dice que compró uno porque es un auto de gran calidad. Mi médico compró uno porque es un auto de gran calidad. Puedo ir con este doctor y sentirme orgulloso de mi trabajo. Como yo venía de GM, oía decir que los autos eran desastrosos y como que me daba vergüenza que me asociaran con la industria de los autos. Ahora puedo mantener la cabeza bien alta, sacar el pecho y decir: ¡sí, así es. Trabajo en Saturn![65]

4. **Ofrecer lineamientos para lograr que los equipos sean más efectivos.**
   La habilidad administrativa para guiar, sin dominar, las actividades del grupo es un factor muy importante para lograr el éxito con el trabajo en grupo. Las sugerencias para obtener buenos resultados incluyen procedimientos formales para las juntas y lineamientos para los líderes y los miembros del grupo.

5. **Explicar cómo pueden los gerentes manejar los conflictos en los equipos.**
   Aunque, en ocasiones, los conflictos alteran a los grupos, Smith y Berg sugieren que los conflictos son normales y naturales cuando personas diferentes tratan de actuar de manera integrada. Los grupos que entiendan este proceso pueden aprovechar sus conflictos en forma creativa.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuáles son los tipos básicos de equipos que existen en las organizaciones?
2. ¿Qué es un superequipo?
3. ¿Qué es un equipo autoadministrado?
4. ¿Qué tienen en común todos los grupos?
5. ¿Cómo se puede aumentar la cohesión del equipo?
6. ¿Cómo se puede lograr que un equipo sea más efectivo?
7. ¿Cómo pueden los gerentes manejar los conflictos en los equipos?

TÉRMINOS CLAVE

Equipo
Equipo de mando
Comité
Cuerpo para una tarea
Equipo para un proyecto
Normas
Grupo de referencia
Superequipos
Equipos de alto desempeño
Equipo autoadministrado
Grupo de trabajo autoadministrado
Cohesión
Interdependencia para la tarea
Sensación de potencia
Interdependencia en los resultados
Administración participativa

CASO DE ESTUDIO

EL EQUIPO DE LOS PRODUCTOS NUEVOS[66]

Karen Smith consultó su agenda para ese día. Era martes y al día siguiente tendría que entregar el informe que había estado preparando. Eso significaba que el grupo tendría que reunirse hoy para afinar las recomendaciones y la presentación. No le apetecía mucho pasar toda la tarde haciendo este trabajo.

El equipo se había formado con el objeto de diseñar la introducción al mercado del último producto de la compañía. Como la compañía no había vendido nunca antes un producto detallista, nadie sabía muy bien qué esperar. Karen y su grupo tenían el encargo de presentar recomendaciones para la publicidad y la promoción, la distribución y rotación del producto y para cualquier otra cosa que consideraran importante. Una vez aprobado el plan, su aplicación seguramente recaería en Karen, aunque quizá se le podría entregar a otro miembro del departamento de mercadotecnia. Era una empresa de gran envergadura y Karen y cuatro personas más le habían dedicado casi todo su tiempo en los meses pasados.

Desde el principio, el equipo no había trabajado bien. Esto no había sorprendido a Karen: las personalidades de todos eran fuertes y ella sabía, desde el principio, que habría algunos choques de personalidad. Los cuatro miembros del grupo estaban en el mismo nivel de la compañía y nadie había sido nombrado líder. Por tanto, las primeras juntas fueron, en su mayor parte, una lucha por conseguir el liderazgo.

Karen se dio cuenta desde el principio que Ben tenía un sentimiento, muy arraigado, de que las mujeres no tenían nada que hacer trabajando y que, sin lugar a dudas, no tenían capacidad para dirigir a los hombres. Aun cuando otras mujeres se lo habían advertido, el veneno de algunos de sus comentarios le habían caído por sorpresa. Ben, evidentemente, pensaba que él era el único capaz de dirigir al grupo: después de todo ¿no acababa de servir cuatro años en la Marina? James tenía una mentalidad ligeramente más abierta que la de Ben. Los dos, con frecuencia, hacían equipo y, cuando habían llegado a una decisión conjunta, era imposible lograr que tomaran en cuenta las recomendaciones de nadie más. Charles estaba más dispuesto a escuchar a otros, pero tendía a presentarse pertrechado de tantos datos que el grupo, con frecuencia, dedicaba todo el tiempo a tratar de entender cómo había llegado a esos datos, en lugar de a tomar decisiones. En total, Karen estaba bastante frustrada por el lento avance del grupo y por el tenso ambiente que inundaba las juntas.

Estaban muy lejos de haber terminado el plan, pero tendrían que presentar sus recomendaciones mañana por la mañana. Ella sabía que los mandos superiores esperaban un informe completo y no estaba muy segura de poder presentarlo. ¿Cómo se las arreglarían los miembros del grupo para trabajar lo bastante bien en la junta de hoy como para ponerse de acuerdo en una serie de recomendaciones? El ambiente de las juntas anteriores había sido tan malo que Karen se estremecía sólo de pensar en lo que podía ocurrir al sumar la presión de una fecha límite. Se preguntaba si podría controlar la exhibición de temperamentos que, generalmente, caracterizaba sus juntas, la última de las cuales había terminado en un enfrentamiento a gritos entre ella y Ben, cuando ella había tratado de sugerir, con el mayor tacto posible, que una de las ideas de Ben para una campaña de promociones no era práctica. Ben había hecho a un lado la discusión y había pasado a un nivel personal, acusándola de socavar su autoridad tratando de implicar que ella, tan sólo una mujer, sabía más que él. Incluso había llegado a decir que ella no podía ser una auténtica cristiana, pues cualquier mujer cristiana estaría en su casa criando a sus hijos. Su fe le importaba mucho, pero jamás creyó que pudiera tener relación alguna con su desempeño laboral. Sin duda, no era algo que estuviera dispuesta a discutir en el grupo.

Suspiró. Iba a ser un día muy largo. ¿Debería llamar a los demás miembros del grupo para fijar la hora o debería esperar a que ellos la llamaran? ¿Cómo debería actuar ante Ben? ¿Qué podía hacer para que las cosas se ajustaran a preparar la presentación de mañana? En realidad, lo único que quería hacer era decirle a su jefe que se sentía mal e irse a su casa.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Por qué tiene problemas el grupo de Karen?
2. ¿Puede usted usar el modelo de Shea-Guzzo para darle a Karen una idea más clara que explique por qué es disfuncional el grupo?
3. ¿Qué debería hacer Karen en este punto?

CASO PARA ANÁLISIS

SQUARE D ATACA LA NECESIDAD DE TENER EQUIPOS ADMINISTRATIVOS[67]

En las organizaciones modernas hay, cada vez, más equipos. Éstos se están usando para una serie interminable de propósitos. Por ejemplo, en Square D, fabricante de equipo eléctrico, los equipos se emplean en áreas que van desde producción hasta financiamiento internacional de investigación y desarrollo. Conforme surgen retos nuevos, las empresas optan por enfoques de la administración con equipos para superarlos.

Por desgracia, el reto que enfrentó hace poco Sqaure D fue de violencia relacionada con el trabajo. Según expertos en este campo, la cantidad de altercados violentos relacionados con el trabajo va en aumento. Una encuesta realizada en 1994 por la American Management Association (AMA) arrojó que de las 589 empresas encuestadas, más de la mitad habían padecido amenazas o actos de violencia reales en los pasados cuatro años. Un simposio sobre la violencia en el centro de trabajo, que tuvo lugar en 1993, presentó datos incluso más alarmantes.

—El asesinato ha pasado al tercer lugar de las causas de fallecimiento en el trabajo y al primero de las causas de fallecimiento de las mujeres que trabajan —dijo Marvin Runyon, director de Correos, en el simposio—. Unas 750 personas fueron asesinadas en su trabajo el año pasado y los expertos han estimado que en los centros de trabajo ocurren más de 110,000 actos violentos al año.[68]

De hecho, 10 por ciento de los hombres y 40 por ciento de las mujeres que mueren en sus trabajos en Estados Unidos mueren víctimas de asesinato. Además, en 1992, la violencia en los centros de trabajo costó a las empresas estadounidenses 4.2 mil millones de dólares.

El problema de la violencia en el centro de trabajo, en Square D, se presentó cuando John Ebeling, vicepresidente de adquisiciones de la empresa, fue muerto a puñaladas en su departamento de Schaumburg, Illinois. Neal Allen, el acusado del asesinato era gerente de compras internacionales de la empresa y Ebeling era su supervisor.

Según los informes de la policía, el apuñalamiento se clasificó como violencia en el centro de trabajo porque, al parecer, la disputa fue por una cuestión de papeles.

—Fue un pleito por papeles y la persona presuntamente responsable de ellos —dijo el sargento Ron Dutner del Departamento de Policía de Schaumburg—. Por desgracia, no sabemos exactamente qué problema hubo con los papeles, ni la intensidad del mismo.[69]

Allen, el acusado, sostuvo que Ebeling lo había atacado, obligándolo a matarlo en defensa propia.

—El acusado dijo que la víctima había sacado un cuchillo —dijo Michael Egan, detective de la policía de Schaumburg—. Declaró que había asestado múltiples puñaladas a la víctima.[70]

De las empresas incluidas en el estudio de la AMA que habían registrado violencia, 54 por ciento no contaban con programas de administración de riesgos operando en el momento del incidente. En Square D, los administradores, de hecho, habían pedido la ayuda de una agencia externa antes del asesinato de Ebeling. En diciembre de 1993, la compañía se puso en contacto con Joseph Kinney, asesor y director ejecutivo del Instituto Nacional para la Seguridad en el Centro de Trabajo.

—Me contaron los problemas que estaban teniendo —dice Kinney. Me hablaron de un taller para prevenir y reducir la violencia en la fábrica.[71]

Por desgracia, el taller nunca llegó a ser realidad.

A la luz de casos como el sufrido por Square D, muchas empresas están empezando a aumentar las pruebas psicológicas aplicadas a empleados, así como una selección más profunda del personal.

—Las empresas están prestando más atención ...están empezando a tomar precauciones —dice Francine Scott, directora de asuntos urbanos de la Cámara de Comercio Chicagoland.

Ira Lipman, presidente de Guardsmark Inc., una de las empresas del ramo de la seguridad más grandes del país, señaló que los negocios pueden tomar algunas medidas muy sencillas para reducir el riesgo de que se presente la violencia en el centro de trabajo, por ejemplo, la selección rigurosa de las personas que solicitan empleo.

Lipman también recomienda que las empresas formen equipos para administrar las amenazas. Por regla general, el equipo que administra las amenazas está compuesto por un asesor, un abogado y un oficial de seguridad. El equipo puede hacer las veces de foro para que los empleados informen de las amenazas de violencia en el centro de trabajo o de los hechos reales. Es más, los asesores y los abogados pueden ofrecer asesoría o ser una fuente de deshaogo que permita a los empleados ventilar su ira. Estos equipos tienen un valor inapreciable para evaluar la gravedad de los conflictos en potencia y para disminuir la tensión entre los empleados.

—En todos los casos estudiados, rara vez había una condición que no contuviera amenazas reconocibles. En ocasiones, los compañeros de trabajo sabían que existían problemas, pero no sabían a quién informar —dijo el doctor Dennis Johnson, quien estudió 125 casos de violencia relacionada con el trabajo, entre 1989 y 1993, que involucraron 390 muertes y explica: los patrones deben crear un ambiente en el que los trabajadores puedan informar de las amenazas. Con mucha frecuencia, los patrones han ignorado las amenazas y se ha presentado la violencia, muchas veces, con consecuencias fatales.[72]

Por desgracia, muchas empresas esperan hasta que estalla de hecho la violencia relacionada con el trabajo, para entonces instituir medidas de precaución, como el equipo para administrar las amenazas.

—El tema de la violencia tiene paralelos peligrosos en cuanto al hostigamiento sexual —observa Kinney. Hace 10 años, la mayor parte de las empresas no contaban con una política para el hostigamiento sexual y, en la medida que existía, a la persona le daba vergüenza hablar de él. Cabe decir lo mismo del abuso verbal e, incluso, de los ataques físicos. Ahora, la gente habla del tema con más libertad.[73]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué haría usted para introducir equipos para administrar las amenazas?
2. ¿En qué se diferencian los equipos para administrar las amenazas de otro tipo de equipos?
3. ¿Establecería usted equipos para administrar las amenazas en su organización? ¿Por qué sí o no?

CAPÍTULO 19

Comunicación y Negociación

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Vincular los procesos de comunicación y los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control.
2. Explicar los elementos fundamentales de los procesos de la comunicación interpersonal.
3. Explicar los desafíos de los procesos de la comunicación interpersonal y organizacional.
4. Diferenciar las diversas redes de comunicación.
5. Explicar las diferencias entre los procesos de negociación integradores y los distributivos.
6. Explicar las repercusiones que las nuevas tecnologías de la comunicación tienen en la toma de decisiones en las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

EL "FACTOR HUMANO" EN HALLMARK[1]

Todos los días, Hallmark Cards Inc., la compañía del ramo de las tarjetas de felicitación más grande del mundo, produce 11 millones de tarjetas, además de 1.5 millones de otros productos para la comunicación personal. La alta dirección de Hallmark reconocen que el esfuerzo constante, la visión y la creatividad de los empleados de Hallmark son fundamentales para que continúe su éxito.

La única ventaja sostenible de una empresa está en la energía y la inteligencia de su personal —explica Irvine O. Hockaday, Jr., presidente y director general de Hallmark Cards. Además de ello, un director debe dar forma a una visión, facultar a los empleados, propiciar el trabajo en equipo y azuzar las llamas de la competencia.[2]

Hockaday ha encontrado que la buena comunicación es esencial para aprovechar estos talentos en Hallmark.

No obstante, a finales de 1991, Hockaday enfrentó una situación que consideraba inaceptable: una tarjeta estaba tardando entre 18 y 20 meses para pasar del concepto a la tienda, cuando sólo debería estar tardando entre cuatro y seis meses. En aquella época, Hallmark Cards estaba creando las tarjetas con un proceso que iba paso por paso y recordaba al de la línea de montaje de autos de Henry Ford. Algunos empleados, como los dibujantes y los escritores, trabajaban en departamentos diferentes y rara vez se comunicaban entre sí. De hecho, los empleados que diseñaban las letras decorativas, trabajaban en otro edificio, ubicado a un cuarto de milla de distancia. Según Carol Kobza, encargado de diseñar las tarjetas de la línea Ambassador de Hallmark, "Jamás sabía lo que ocurría en el departamento de junto".[3]

"La única ventaja sostenible de una empresa está en la energía y la inteligencia de su personal".

Los gerentes de Hallmark decidieron recurrir a la reingeniería —a rediseñar radicalmente— del proceso de creación de las tarjetas. En primerísima instancia, esto significó tomar medidas que permitieran a los empleados comunicarse entre sí. Los empleados fueron reubicados en los edificios, de tal manera que pudieran comunicarse y compartir ideas durante el proceso creativo. Ahora, los grupos de empleados de casi todos los departamentos están situados en la misma habitación. Además, los empleados prestan servicios en equipos que se encargan de fechas especiales para Hallmark.

Además, estos equipos tienen facultades para tomar decisiones, en lugar de tener que pedir la autorización de los gerentes.

No me gusta el término "reingeniería" porque suena frío y anatómico —dice Hockaday. A fin de cuentas, las facultades de los empleados son lo que hace que funcione.[4]



UNA TIENDA HALLMARK. Se requiere la constante creatividad de los empleados para mantener los anaqueles de las tiendas Hallmark, y de otros puntos de venta de tarjetas, llenos de productos para cada ocasión.

Ahora, cuando Kobza quiere hacerle una pregunta a un dibujante o fotógrafo, sólo tiene que dar unos cuantos pasos para encontrar a esta persona. Esto le permite hacer cambios rápidos, como cuando decidió recortar las orejas del conejo de Pascua 1/8 de pulgada para reducir el desperdicio. En la organización sujeta a la reingeniería, los empleados, como Kobza, pueden consultar a otras personas sin tardanza y tienen facultades para tomar decisiones de inmediato.

El trabajo es más gratificante... y tengo mucho más control de lo que está ocurriendo —comenta Kobza.[5]

El resultado ha sido que, a partir de 1991, Hallmark ha reducido a la mitad —a menos de un año— el tiempo que tarda una tarjeta en llegar al mercado. El facilitar la comunicación entre empleados ha tenido otro resultado positivo.

No se trató de un ejercicio para reducir costos —señala Buddy Jones, vicepresidente de Hallmark—, pero sí nos ha ahorrado muchísimo dinero.[6] →

LA COMUNICACIÓN ES EL FLUIDO VITAL de una organización y los errores de comunicación han producido, en más de una organización, daños equivalentes a los de una lesión cardiovascular. En Hallmark, Hockaday y sus compañeros siguieron la pista del oneroso proceso del diseño de tarjetas hasta llegar a un sistema de comunicaciones que (seguramente por algún motivo bien válido en su momento) daba mayor importancia a la comunicación dentro de los departamentos que a aquella entre departamentos. Algo que resulta aparentemente tan sencillo como la ubicación física donde trabajan las personas, al parecer, ha significado una enorme diferencia. Hallmark tuvo la suerte de contar con gerentes capaces de diagnosticar el problema de la comunicación y corregirlo. Sin una comunicación efectiva entre las partes, el patrón de las relaciones, dentro de lo que llamamos organizaciones, no le servirá de mucho a nadie.

IMPORTANCIA DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva es muy importante para los gerentes por tres motivos primordiales. En primer lugar, la comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control. Los gerentes preparan sus planes por medio de su comunicación con otras partes de su organización (capítulo 10) y organizan para poner en práctica dichos planes, hablando con otras personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar los trabajos (capítulo 13). Los gerentes saben que las políticas motivacionales (capítulo 16), el liderazgo (capítulo 17) y los grupos y equipos (capítulo 18) se activan en razón del intercambio regular de información. Además, en el capítulo 20 se verá que la comunicación también es importante para controlar el trabajo en la organización. En una variante del concepto de Peters y de Waterman de la "administración por paseo", cabría decir que la administración también es el complejo ejercicio de "hablar por ahí", por toda la organización.[7]

En segundo, las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones (capítulo 7). No cabe duda que la globalización de los negocios es todo un reto para la capacidad de comunicación de los gerentes (capítulo 5). En la medida que los gerentes encuentren costumbres, expresiones y significados que, con toda probabilidad, les resulten extraños, quizá se sientan tentados a eludirlos y a no tratar de comunicarse. Podría ser una oportunidad que se deja pasar. Por ejemplo, los gerentes occidentales deben aceptar que el hecho de considerar que el inglés es "el idioma del mundo" entraña enormes riesgos. Las comunicaciones, como cualquier actividad intelectual, se pueden perfeccionar enfrentando los retos que presentan. Las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

En tercero, como están las cosas, los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose. Es raro que los gerentes estén solos, en sus escritorios, pensando,



EL RETO DE LA GLOBALIZACIÓN. La excelencia de las habilidades para la comunicación adquiere mayor importancia cuando el reto de la globalización entra al cuadro, como sin duda sabe este estadounidense que se reúne con un japonés en una oficina de Tokio.

planificando o analizando alternativas. De hecho, los gerentes dedican muchas horas a comunicarse frente a frente, o de manera electrónica o telefónica, con los empleados, supervisores, proveedores o clientes. Cuando no están hablando con otros, en persona o por teléfono, los gerentes tal vez están redactando o dictando memoranda, cartas o informes, o quizá leyendo los comunicados de este tipo que les han sido enviados. Incluso en las pocas ocasiones en las que los gerentes están solos, con frecuencia, son interrumpidos por comunicaciones. Por ejemplo, un estudio de gerentes medios y superiores arrojó que tan sólo podían trabajar, sin interrupciones, durante media hora o más, una vez cada dos días.[8] Como se dijo en el capítulo 1, Henry Mintzberg describió el quehacer del administrador en términos de tres tipos de roles. Aquí cabe señalar que la comunicación desempeña un papel vital en cada uno de ellos, como se puede ver en el testimonio 19-1.

Cap. 1, p. 15

Este capítulo empieza con una explicación de la comunicación como tema de la psicología individual y social. Usted no tendrá problema para identificarse con estos procesos. A continuación, se pasa a analizar las comunicaciones dentro del contexto de las organizaciones y se exponen los problemas que se suelen presentar. Más adelante, se analiza un tipo particular de procesos de comunicación que resulta crucial siempre que se presentan conflictos de intereses personales; es decir, el proceso de negociación. El capítulo termina con una sección de la "Administración en el año 2000" en donde se explican las repercusiones que las nuevas tecnologías de la comunicación producen en gran parte de lo que han aprendido los gerentes sobre la comunicación efectiva dentro y entre organizaciones y los retos que presentan.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

comunicación: Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

Se entenderá por **comunicación** el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.[9] Nuestra definición de la comunicación centra la atención en tres puntos esenciales: 1) que la comunicación entraña la participación de personas y, por consiguiente, que para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras; 2) que la comunicación

DOCUMENTO 19-1 **DEFINICIÓN DE MINTZBERG DEL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN TRES ROLES GERENCIALES**

1. Los gerentes, en sus *roles interpersonales*, actúan como cabeza visible y líderes de su unidad organizativa e interactúan con empleados, clientes, proveedores y compañeros de la organización. Mintzberg cita estudios que indican que los gerentes pasan alrededor del 45 por ciento de su tiempo dedicado a contactos con compañeros, alrededor del 45 por ciento con personas ajenas a sus unidades y sólo alrededor del 10 por ciento con sus superiores.
2. Los gerentes, en sus *roles informativos*, buscan que sus compañeros, empleados y demás contactos personales les proporcionen información sobre casi todo aquello que pudiera afectar su trabajo y responsabilidades. Asimismo, difunden información interesante o importante a cambio. Además, proporcionan información sobre su unidad, en general, a proveedores, compañeros y grupos relevantes ajenos a la organización.
3. Los gerentes, en sus *roles decisorios*, ponen en práctica proyectos nuevos, manejan anomalías y asignan recursos entre los miembros y los departamentos de sus unidades. Los gerentes toman algunas de sus decisiones en privado, pero incluso éstas se fundamentan en información que les ha sido comunicada. A su vez, los gerentes tienen que comunicar dichas decisiones a otras personas.

Fuente: Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review 53*, Núm. 4 (julio-agosto de 1975). Derechos 1975 de President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

entraña un *significado compartido*, lo cual sugiere que, para que las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando, y 3) que la comunicación entraña *símbolos*; es decir, qué los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras sólo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.[10]

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Casi todos conocemos el juego del "teléfono descompuesto", en el cual una persona susurra un mensaje al oído de otra, la cual pasa el mensaje a la siguiente y así sucesivamente. Cuando la última persona repite el mensaje en voz alta, siempre resulta muy diferente del que se pronunció en primera instancia. El "teléfono descompuesto" ilustra la gran complejidad del proceso de comunicación. En la figura 19-1 se subrayan tres de las complejidades de un modelo de comunicación: *la codificación, el ruido* de los canales de comunicación y *la decodificación.*

mensaje: La información codificada que el emisor envía al receptor.

emisor: El iniciador de un comunicado.

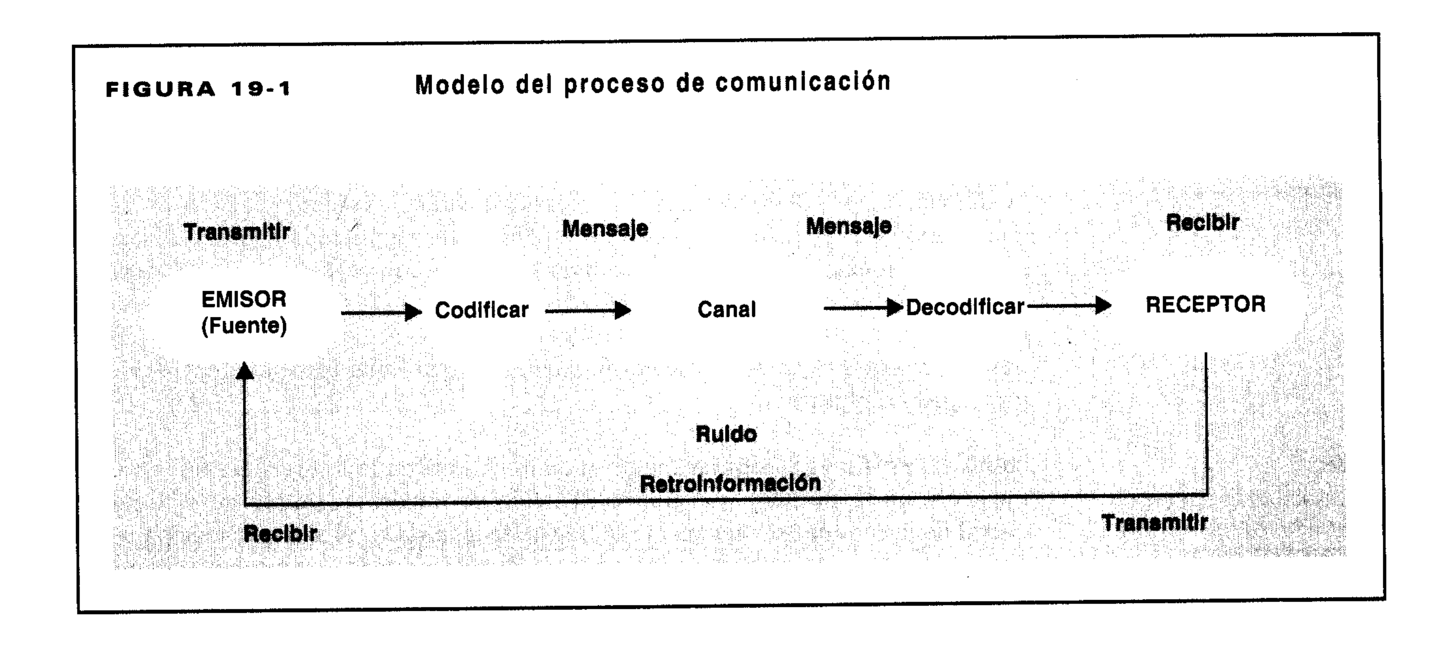
receptor: La persona que, con sus sentidos, percibe el mensaje del emisor.

La comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor. La comunicación puede fluir en una dirección y terminar ahí, o el **mensaje** puede producir una respuesta —cuyo nombre formal es retroinformación— del receptor.

El **emisor**, o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización, el emisor es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicárselo a otra persona o a varias.

El **receptor** es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Puede haber una cantidad importante de receptores, por ejemplo cuando se dirige un memorándum a todos los miembros de la organización, o puede haber sólo uno, por ejemplo cuando se habla de algo, en privado, con un compañero. El mensaje se puede estructurar teniendo en mente los antecedentes del receptor. Por ejemplo, un ingeniero de una compañía que fabrica microchips tendría que evitar el uso de términos técnicos cuando se comunica con alguien

FIGURA 19-1 **Modelo del proceso de comunicación**



del departamento de publicidad de la misma empresa. Asimismo, la persona de publicidad quizás encuentre que los ingenieros no son receptivos a comunicados que hablan de demografía. *Si el receptor no capta el mensaje, no hay comunicación.* La situación no mejora mucho si el receptor recibe el mensaje, pero no lo entiende. Tres factores que influyen en la efectividad o inefectividad de la comunicación son la codificación, la decodificación y el ruido.

codificar:
Traducir información a una serie de símbolos con objeto de comunicarla.

CODIFICACIÓN. La **codificación** se presenta cuando el emisor traduce la información que transmitirá a una serie de símbolos. La codificación es necesaria porque la información sólo se puede transmitir, de una persona a otra, por medio de representaciones o símbolos. Como el propósito de la codificación es la comunicación, el emisor trata de establecer la "reciprocidad" de significado con el receptor eligiendo los símbolos, por regla general en forma de palabras y gestos, que, en opinión del emisor, tienen el mismo significado para el receptor.

La falta de reciprocidad es una de las causas que, con más frecuencia, llevan a equívocos o a una comunicación fallida. Por ejemplo, en Bulgaria y algunas partes de India y África Oriental, el "sí" se expresa moviendo la cabeza de un lado a otro y el "no" moviéndola de arriba hacia abajo. Los visitantes que no comparten estos símbolos experimentarán o producirán desconcierto cuando hablan con habitantes de estas zonas. Los equívocos también pueden ser resultado de diferencias más sutiles en la reciprocidad. Uno de los autores de este libro observó que cuando su gerente anunció una política para la oficina, no permitió que entrara ninguna llamada telefónica, salvo una de un corredor de bolsa. El gerente seguramente supuso que su personal aceptaría la comunicación como algo normal. En realidad, el resentimiento del personal en cuanto a la riqueza del gerente y su nivel de sueldos —llamar a un corredor de bolsa es fútil cuando uno no tiene mucho dinero que invertir—, hizo que este mensaje se recibiera con escepticismo. En este caso, no hubo reciprocidad porque el emisor y los receptores interpretaban que el "corredor de bolsa" era símbolo de cosas diferentes.

Los gestos también pueden dar lugar a diferentes interpretaciones. Un obrero, en una fábrica muy ruidosa, puede transmitir a un compañero que quiere que apague una máquina, señalándoselo con la mano, palma abajo y el índice recorriendo la garganta, con un gesto como si se "cortara la cabeza".[11] Si alguien se dirigiera a un policía e hiciera el mismo gesto, la reacción sería diferente. Incluso el hecho de arquear las cejas puede tener diferentes significados y expresar asombro en un contexto, pero escepticismo en otro.

decodificar:
Interpretar y traducir un mensaje para que la información tenga sentido.

DECODIFICACIÓN. La **decodificación** es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Es un proceso de dos pasos. El receptor primero tiene que captar el mensaje y después interpretarlo.[12] La decodificación está sujeta a la experiencia pasada del receptor, a la evaluación personal de los símbolos y gestos usados, a las expectativas (la gente suele oír lo que quiere oír) y a la reciprocidad de significado con el emisor. En general se puede decir que, *cuanto más se apegue la decodificación del receptor al mensaje que pretende transmitir el emisor, tanto más efectiva habrá sido la comunicación.* La cercanía física de las personas —el cambio aplicado en Hallmark— puede ser un buen escenario para propiciar la reciprocidad entre emisor y receptor, con el tiempo.

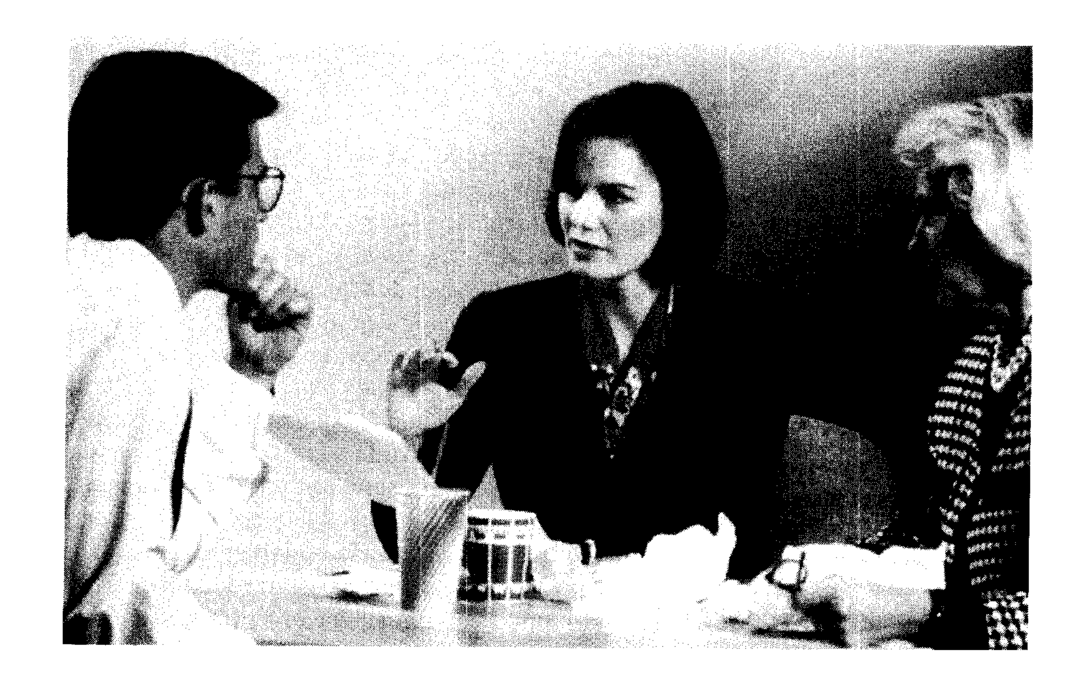
ruido:
Todo aquello que confunda, altere, disminuya o interfiera con la comunicación.

canal:
El medio formal de comunicación entre un emisor y un receptor.

RUIDO. El **ruido** es cualquier factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación, de la manera que fuere. El ruido se puede presentar en el llamado **canal** de la comunicación o en el método de transmisión (el aire para las palabras pronunciadas o el papel para las cartas). El ruido puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). El ruido se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación. Es particularmente molesto en la etapa de la codificación o la de la decodificación.[13]

El afán por darle sentido a una comunicación puede ser tan fuerte que, muchas veces, el receptor puede descifrar una comunicación confusa, incluso ilógica, y convertirla en un pronunciamiento sensato, que quizá tenga un significado totalmente diferente del mensaje original codificado. Por ejemplo, las instrucciones poco claras en cuanto a la forma de realizar una tarea pueden hacer que los empleados nuevos, ansiosos de complacer a sus gerentes, "escuchen" otras instrucciones, incorrectas.

Como el ruido puede interferir con la comprensión, los administradores deben tratar de reducirlo a un nivel que permita la comunicación eficaz. En una asamblea ruidosa, puede ser muy cansado tratar de escuchar a empleados que hablan muy bajo, como lo puede ser tratar de sostener una conversación telefónica cuando hay estática.[14] Las molestias físicas, por ejemplo el hambre, el dolor o el agotamiento, también se pueden considerar una forma de ruido y pueden entorpecer la buena comunicación. Claro está que los problemas se agravan con un mensaje que, de entrada, es excesivamente complejo o está poco claro. Por otra parte, un



DECODIFICAR. En el análisis de una cuestión importante para el centro de trabajo, ¿parece que el hombre está escuchando con atención? ¿Parece entender o estar confundido? ¿Qué más puede inferir usted acerca de la comunicación?

mensaje claro, expresado de manera llana y directa ("Apaga esa radio"), se puede transmitir incluso en un ambiente muy "ruidoso".

CÓMO MEJORAR LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN

La diferencia entre una comunicación efectiva y otra inefectiva puede radicar en el grado en que las partes que se comunican manejen debidamente cuatro aspectos del proceso de la comunicación: las diferencias de percepción, las emociones, las incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal y la confianza (o desconfianza) previa de las partes.[15]

DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN

Éste es uno de los obstáculos más comunes para la comunicación. Las personas que tienen diferentes antecedentes, en cuanto a conocimientos y experiencias, suelen percibir el mismo fenómeno desde diferentes perspectivas. Suponga que un supervisor nuevo felicita a un obrero de la línea de montaje por su eficiencia o la calidad de su trabajo. El supervisor verdaderamente aprecia los esfuerzos del obrero y, al mismo tiempo, quiere fomentar que otros empleados emulen este ejemplo. Sin embargo, los demás obreros de la línea de montaje pueden considerar que el hecho de que este obrero haya sido objeto de alabanzas es resultado de que "ha sido un lambiscón con el jefe". Pueden reaccionar molestándolo o adoptando una actitud francamente hostil. Por tanto, la percepción particular de la misma comunicación difiere de raíz.

Las diferencias de lenguaje suelen guardar estrecha relación con las diferencias de las percepciones particulares. Para poder comunicar bien un mensaje, las palabras usadas deben tener el mismo significado para el emisor y el receptor. Suponga que diferentes departamentos de una compañía reciben un memorándum que dice que se desarrollará un producto nuevo "en breve". Para el personal del departamento de investigación y desarrollo "en breve" puede significar de tres a seis meses, mientras que el del departamento de ventas puede considerar que "en breve" es equivalente a unas cuantas semanas. Como algunas palabras pueden tener tantísimos significados (las 500 palabras de uso más frecuente en inglés tienen un promedio de 28 definiciones cada una)[16] se debe prestar atención a que el receptor reciba el mensaje que pretendió el emisor.

Las diferencias de percepción pueden presentarse en razón de diferencias de sexo. Las diferencias de la comunicación y de sus estilos de un sexo y otro han sido tema de muchas investigaciones recientes. En los pasados 10 años, las investigaciones han arrojado que los hombres y las mujeres de nuestra cultura usan diferentes formas de hablar y suelen desempeñar papeles diferentes cuando hablan unos con otros. Estas diferencias pueden llevar a una mala comunicación y a conflictos. Por ejemplo, Robin Lakoff, lingüista de la Universidad de California, ha señalado que las mujeres que hablan de forma directa y segura pueden ser relegadas, por hombres y mujeres, por ser "poco femeninas". Por otra parte, las mujeres que adoptan un estilo y rol más femenino, en un sentido "tradicional"; es decir, expresan sus ideas en forma más tentativa y se esfuerzan más por captar la atención de alguien, quizá sean rechazadas por carecer de inteligencia, o quizá ni siquiera se las tome en serio. La comunicación entre los sexos, y la comunicación intercultural, seguirán siendo terrenos de gran importancia para entender a las organizaciones.[17]

CÓMO SUPERAR LAS DIFERENCIAS DE PERCEPCIONES

Para superar las diferencias de percepciones y de lenguaje, el mensaje se debe exponer de tal suerte que lo puedan entender receptores que tienen diferentes opiniones y experiencias. Siempre que se pueda, debemos obtener información de los antecedentes de las personas con las que nos comunicaremos. La empatía —contemplar la situación con el punto de vista de la otra parte— y el demorar las reacciones, hasta que no se ha ponderado la información pertinente, servirán para reducir las ambigüedades. Cuando algo no está claro, es fundamental hacer preguntas.[18]

Para superar las diferencias de lenguaje, es muy útil pedir al receptor que confirme los puntos básicos del mensaje o que los vuelva a pronunciar. Cuando todos los miembros de una organización o grupo van a manejar una terminología nueva, quizá valdría la pena instaurar un curso de capacitación que los instruya en cuanto al tema nuevo. Se puede propiciar que los receptores hagan preguntas y se les aclaren los puntos que no tienen muy claros.[19]

Solectron Corporation, compañía maquiladora con sede en Milpitas, California, reconoció que era necesario superar las barreras del idioma entre los empleados e introdujo su nuevo programa 401(k) en 1992. Los profesionales de recursos humanos de la compañía crearon *SolectLine*, una línea telefónica gratuita por medio de la cual los empleados y sus familiares pueden recibir detalles de afiliación al plan, así como de su funcionamiento, además de descripciones sobre opciones de inversión en cuatro idiomas: inglés, español, chino y vietnamita. La población trabajadora de Solectron en Estados Unidos está compuesta por 3,500 empleados que, en conjunto, hablan 18 idiomas o dialectos. "Uno de nuestros postulados básicos es respetar a toda persona que trabaje en esta empresa", dice Bill Webb, vicepresidente de recursos humanos de la compañía, "nos comunicamos muy bien con ellos."[20] Este esfuerzo por lograr la comunicación plurilingüística indica que la compañía está interesada, constantemente, en el bienestar y los intereses de sus empleados. La actitud asumida por Solectron, de interés por los empleados y compromiso con la buena comunicación entre todos los intereses participantes, fue uno de los factores que llevaron a Solectron a merecer el premio Baldrige en 1991.

Además, se debe tener sensibilidad para encontrar diversas alternativas al emitir un mensaje. En ocasiones, incluso un pequeño cambio en su formulación puede tener consecuencias muy positivas. Por ejemplo, si pensamos cambiar un sistema de cuotas de ventas, poco popular, por un sistema nuevo en el que los objetivos de ventas sólo representan una medida de la productividad, sería aconsejable evitar la palabra "cuota" totalmente, en razón de su asociación negativa con el sistema anterior.

De nueva cuenta, los cambios aparentemente sencillos en el ambiente físico de la oficina pueden propiciar relaciones en las que existan diferentes percepciones, que todos puedan ver y aprovechar. Cuando los gerentes de World Book decidieron salirse de sus oficinas abigarradas, oscuras y anticuadas, la empresa contrató a un arquitecto para que proyectara los espacios de las oficinas de tal manera que se fomentara la comunicación y la creatividad. El arquitecto pudo dar cabida a estas necesidades, y muchas más, con una forma innovadora para configurar los nuevos espacios. Se colocaron divisiones bajas para crear espacios de trabajo de ocho pies cuadrados para todos los profesionales, permitiendo con ello que la luz natural pasara a todas las oficinas. Se crearon áreas comunes que permitían la conversación informal y amigable, y también la propiciaban.[21]

REACCIONES EMOCIONALES

Las reacciones emocionales —ira, amor, defensiva, odio, celos, miedo, vergüenza— influyen en la forma en la que entendemos los mensajes de otros y en la

forma en que influimos en otros con nuestros mensajes. Por ejemplo, si estamos en un ambiente donde sentimos la amenaza de perder poder o prestigio, quizá perdamos la capacidad de calibrar los significados de los mensajes que recibimos y respondamos en forma defensiva o agresiva.

La mejor manera de manejar las emociones es aceptarlas como parte del proceso de comunicación y tratar de entenderlas cuando ocasionan problemas. Si los empleados están comportándose de manera agresiva o molesta, los gerentes deben hacer que hablen de lo que les preocupa y deben prestar atención a lo que dicen. Cuando los gerentes entiendan las reacciones de los empleados, quizá puedan mejorar el ambiente modificando su propia conducta. Antes de una crisis, los gerentes pueden tratar de anticiparse a las reacciones emocionales de sus empleados y prepararse para abordarlas. Además, pueden analizar sus propios estados de ánimo y la influencia que ejercen en los demás.

INCONSISTENCIAS ENTRE COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

Muchas veces pensamos que el lenguaje escrito y oral son el medio básico de la comunicación, pero los mensajes que enviamos y recibimos están sujetos a la influencia de factores no verbales como los movimientos corporales, la ropa, la distancia que existe entre una persona y su interlocutor, la postura, los gestos, las expresiones faciales, los movimientos de los ojos y el contacto corporal. Incluso cuando nuestro mensaje es un simple "buenos días", podemos transmitir diferentes intenciones mediante la comunicación no verbal. Por ejemplo, un gerente muy ocupado, que no quiere que se le moleste, quizá responda al saludo de un empleado sin siquiera levantar la vista de su trabajo.[22]

Las claves para eliminar la inconsistencia de la comunicación está en tener conciencia de que existe y evitar enviar mensajes en falso. Los gestos, la ropa, la postura, la expresión del rostro y otras potentes formas de comunicación no verbal deben estar "bien sincronizadas" con el mensaje verbal. Es muy útil analizar la comunicación no verbal de otras personas y aplicar lo que se haya aprendido, tanto a uno mismo como al trato con los demás.



COMUNICACIÓN NO VERBAL. Sin decir una sola palabra, este hombre está comunicando cómo se siente. ¿Qué le indican a usted su postura y otras señales no verbales?

DESCONFIANZA

El hecho de que un receptor confíe o desconfíe de un mensaje está en función, en gran medida, de la credibilidad que el emisor tenga en la mente del receptor. La credibilidad del emisor está sujeta a las circunstancias del contexto en el cual envía el mensaje. Aquí es justo donde el historial de una relación laboral tiene peso para la comunicación. Si un empleado o contratista ha experimentado, una y otra vez, desdeño o promesas incumplidas por parte del gerente, la efectividad de la comunicación de este gerente, dirigida a esta persona, estará muy erosionada. En algunos casos, el hecho de que el mensaje venga de un gerente reforzará su credibilidad. En otros casos, puede tener el efecto contrario. De nueva cuenta, el momento y el lugar en que ocurra resultan medulares.

En términos generales, la credibilidad de un gerente será mucha si los demás lo perciben como persona conocedora, confiable y verdaderamente interesada por el bienestar de los demás.[23] La credibilidad es resultado de un proceso a largo plazo, en el que la honradez, el juicio equilibrado y las buenas intenciones de una persona son reconocidos por los demás. No hay muchos atajos para crear un ambiente de confianza. El comportamiento consistente es la única manera de desarrollar una concordancia sólida con las personas con las que nos comunicamos.

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Cap. 12, p. 344
Cap. 13, p. 383

Todos los factores que se han expuesto en relación con la comunicación interpersonal se aplican también a la comunicación dentro de las organizaciones, que también entraña transmitir un mensaje exacto de una persona a otra (o quizás a varias personas). Sin embargo, hay varios factores, singulares de las organizaciones, que influyen en la efectividad de la comunicación. Conforme recorra esta sección, fíjese en la relación entre la comunicación de la organización y los conceptos que se expusieron antes, en este mismo libro, como la estructura, la autoridad y el diseño de los trabajos en las organizaciones. No es algo accidental. Los investigadores de la administración llevan mucho tiempo analizando la proposición de Herbert Simon, ganador del premio Nóbel, en el sentido de que *las organizaciones son necesarias para ayudar a las personas a comunicarse*.[24]

La comunicación franca y efectiva puede ser un valor importantísimo para una organización. El Hospital Metodista de Houston fue incluido en la edición de 1993, del vendido libro de Robert Levering y Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to Work for in America*. Charles E. McDonald, contralor del hospital, atribuye la satisfacción de los empleados, primordialmente, a la magnífica estructura de comunicación del hospital. Los empleados reciben una comunicación honrada, llana y directa de los gerentes, y trabajan con ellos en equipos cohesionados, que se comunican en forma abierta y frecuente.[25]

En el grupo Argon, la empresa del ramo de los bienes raíces, con domicilio en Calgary, Alberta, los canales de comunicación, formales e informales, demostraron su importancia cuando la empresa decidió consolidar las operaciones de tres subsidiarias en una sola. Argon desarrolló una estrategia de comunicación empresarial, de tres etapas, con la ayuda de un asesor en comunicaciones. La primera etapa consistió en el desarrollo y el diseño de una nueva identidad corporativa, con elementos como nombre, logotipo y papelería. La segunda etapa consistió en presentar la nueva identidad de la empresa a las personas pertinentes, tanto del interior como del exterior. La tercera etapa abordó el proceso constante de comunicación para fomentar y reforzar la nueva identidad corporativa. Con objeto de reforzar esta identidad, Argon también preparó un manual de identificación corporativa, para uso interno y externo.[26]

DEL PATERNALISMO A VALORAR LA INICIATIVA DE LOS EMPLEADOS

En Hallmark, la reingeniería también implicó un cambio en la forma de relacionarse de las personas; en otras palabras, un cambio en la cultura de la organización.

Hasta hace poco, Hallmark tenía una cultura paternalista, según dice Karen Matthes. Hockaday explica que el principio que los guiaba, de hecho, era uno que ahogaba la iniciativa de los empleados: "Nosotros sabemos qué es lo más conveniente; haz lo que se te indica; nosotros nos encargaremos de cuidarte".[27] Sin embargo, esta actitud ha cambiado y sigue cambiando.

La gerencia de Hallmark siempre ha tenido fama de dar buen trato a sus empleados y está conservando esa parte de su cultura. Por ejemplo, la gerencia ha demostrado su interés por el reparto de utilidades y la posesión de acciones por parte de los empleados.

Hallmark siempre se ha concentrado en las buenas relaciones con los empleados y les ha ido ofreciendo cada vez más prestaciones —dice Marilyn King, gerente de servicios laborales y familiares de Hallmark. No he tenido que convencer a los mandos altos [de que ofrezcan una prestación]; su apoyo siempre ha estado ahí.[28]

Sin embargo, lo que ha cambiado es la percepción del valor que tienen los empleados como personas. Ahora, la gerencia de Hallmark reconoce que los empleados pueden ofrecer insumos inapreciables, así como infinidad de contribuciones.

Queremos fortalecer el servicio que ofrecemos a nuestros clientes; es decir, nuestros empleados —afirma Jerry Kenefake, director de remuneración y prestaciones de Hallmark.[29]

El aumento de la importancia de la comunicación interna ha ido de la mano con el cambio cultural de Hallmark.

Cuanto mayor la cantidad de personal de Hallmark que esté al tanto de los problemas, tantas más probabilidades tendremos de atacar esas cuestiones con éxito —comenta Irv Hockaday.[30]

Las publicaciones formales sirven para tener a los empleados actualizados sobre lo que está ocurriendo en la empresa. *Noon News*, el boletín diario de Hallmark, lleva 36 años informando a los empleados todo lo que ocurre. Además, *Crown*, una revista bimensual para los empleados, y *Directions*, un boletín para los administradores, mantiene a los empleados al tanto de los productos nuevos y la actuación de la compañía, explica las prestaciones nuevas y relata lo que están haciendo los empleados de la compañía.

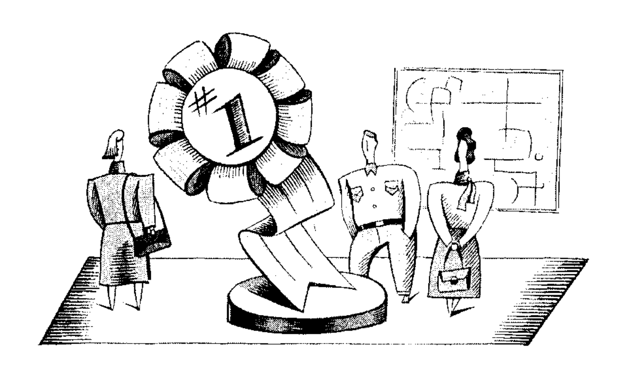
Además, estas publicaciones se están concentrando más en el negocio. Por ejemplo, *Noon News* publicó el caso de un empleado que había podido aprovechar el programa de reembolso de las colegiaturas que ofrecía la empresa y así obtener un grado universitario. Todos los años, un número de *Crown* es prácticamente como un informe anual para los empleados, pues contiene la información que un informe anual proporcionaría al público si Hallmark fuera una compañía pública.

Estamos enfrascados en reconocer la importancia de las relaciones entre personas —dice Hockaday.[31]

La gerencia de Hallmark está demostrando que entiende la importancia que tienen las relaciones de los empleados con la gerencia de la empresa. Lo anterior salta a la vista en sus esfuerzos por reforzar la comunicación de doble vía. Por ejemplo, la línea de prestaciones (conocida informalmente como la Línea P) representa un camino cómodo y confidencial para que los empleados puedan hacer preguntas sobre sus prestaciones, y hacer cambios en algunas de sus cuentas. Se introdujo en noviembre de 1992 y amplió en febrero de 1993, con la introducción del centro de servicios para prestaciones de Hallmark.

De todo esto, lo más importante sería el apoyo de Hockaday quien, en un esfuerzo constante por estar en contacto, invita a comer a los empleados.

Está conociendo cosas de la empresa que jamás supo que existieran —dice el autor Robert Levering. Está asombrado de la calidad de la información.[32] →



LA COMUNICACIÓN EN LOS PROGRAMAS DE CALIDAD

A estas alturas del texto, habrá quedado del todo claro que la buena comunicación forma parte esencial de las actividades de la organización destinadas a desarrollar, aplicar y mantener un programa de calidad. A continuación, se analizarán algunos aspectos de la comunicación, relacionados con la calidad, en la organización grande y en la pequeña.

Conner Peripherals, fabricante de unidades de disco para computadoras personales y otras partes de computadoras, de San José, California, rediseñó su estrategia de comunicación en 1993 para respaldar sus actividades para la ACT. Conner se dio cuenta que la ACT depende de que los gerentes le comuniquen bien las normas y los temas de la calidad a los empleados. Los cambios incluyeron la reducción del tamaño de las juntas de la compañía, que dejaron de abarcar a toda la compañía y fueron de grupos de un máximo de 30 empleados. Esto permite una retroinformación más rápida y un "círculo más cerrado" para el flujo de la comunicación.[33]

Pacific Bell ha producido *The Quality Primer*, un libro interno de referencia sobre las técnicas básicas de la calidad, con objeto de comunicar a los empleados los métodos y procedimientos de la calidad o de reforzarlos. Cuando Pacific Bell inició su proceso para mejorar la calidad en 1988, los muchos años de estabilidad antes de la desregulación de la industria de las telecomunicaciones habían hecho que la compañía no estuviera acostumbrada a la competencia y que necesitara, claramente, otra forma de realizar sus actividades. Creó el Centro de Calidad Pacific Bell para investigar la forma en que otras compañías abordaban los temas de mejoras a la calidad y para generar la capacitación y los instrumentos necesarios para emprender una iniciativa de calidad total. El hecho de comunicar a todos los empleados los cambios de filosofía y métodos producidos por el esfuerzo en pro de la calidad fue medular para el éxito. La compañía requirió que miles de empleados pasaran por un programa de capacitación, empezando por los mandos medios y altos. Parte de la capacitación gira en torno del *Primer*, del cual se entrega un ejemplar a cada participante. Sin embargo, la compañía no esperó a la capacitación de todos los empleados antes de distribuir miles de *Primers*. Ahora, sea cual fuere el problema, desde recortar el tiempo para dar servicio a clientes nuevos, hasta cobrar cuentas de compañías del ramo de larga distancia, como AT&T y MCI, los empleados pueden consultar *The Quality Primer*, que contiene instrucciones detalladas sobre técnicas básicas, como juntas de lluvia de ideas, y sobre instrumentos de la calidad, como histogramas y gráficas de flujos. El manual de 70 páginas no sólo refuerza el mensaje de la calidad y comunica los métodos, sino que también le está sirviendo a la compañía para volver a concentrarse en el servicio a clientes, un elemento competitivo y dinámico del ambiente sin regulaciones.[34] ◆

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Raymond V. Lesikar habla de los cuatro factores que influyen en la efectividad de la comunicación en las organizaciones: los canales formales de comunicación, la estructura de autoridad de la organización, la especialización de los trabajos y lo que Lesikar llama la "propiedad de la información".[35]

canal formal de comunicación: Medio de comunicación respaldado por los gerentes y, con bastante probabilidad, controlado por ellos.

CANALES FORMALES DE LA COMUNICACIÓN. Un **canal formal de comunicación** es el medio de comunicación respaldado por los gerentes y, probablemente, controlado por ellos. Algunos ejemplos serían los boletines, los memoranda y los

informes y las juntas de personal. En el caso de Hallmark, *Noon News, Crown* y *Directions* son publicaciones que representan canales formales de comunicación.

Los canales formales de comunicación influyen en la efectividad de la comunicación en dos sentidos. En primer lugar, los canales formales abarcan una distancia cada vez mayor, conforme las organizaciones van desarrollándose y creciendo. Por ejemplo, suele ser mucho más difícil lograr una comunicación efectiva en una organización detallista grande, con sucursales muy distanciadas, que en una pequeña tienda de departamentos. En segundo, los canales formales de la comunicación pueden inhibir el libre flujo de información entre los niveles de la organización. Por ejemplo, un obrero de la línea de montaje, con frecuencia le comunicará sus problemas a un supervisor, y no al gerente de la planta. Aunque esta restricción aceptada de los canales de comunicación tiene sus ventajas (como impedir que los gerentes de los niveles altos se llenen de demasiada información), también tiene sus desventajas (por ejemplo, en ocasiones impedir que los gerentes de mandos altos reciban información que deberían tener).

Duke Power Company, con domicilio en Charlotte, Carolina del Norte, usa un periódico electrónico, *PowerNews*, como canal formal de comunicación para mantener a los empleados informados sobre las noticias y las tendencias de la industria. Por ser una innovación electrónica, reduce el papeleo y comunica mensajes sobre cuestiones ambientales, además de datos actualizados de la industria, tendencias futuras y preocupaciones de los empleados. La información computarizada se presenta de diversas formas, incluso entrevistas videograbadas, gráficos, fotos fijas, textos y animación.[36]



En Lantech, Inc., fabricante de maquinaria de empaque, con un valor de 50 millones de dólares, un informe del "líder del grupo" hace las veces de canal formal de comunicación. Cada uno de los informes, preparado por alguno de los seis directores de la compañía, sirve para fomentar una comunicación interna eficaz, porque ofrece un panorama completo del estado de ánimo, el clima y la comunicación de la empresa. Su fundador, Pat Lancaster, achaca a esta forma de "cinco minutos" el mérito de haber mejorado las líneas de comunicación de la compañía y de haber reducido las batallas de campo entre departamentos.[37]

estructura de autoridad: Jerarquía de control en una organización.

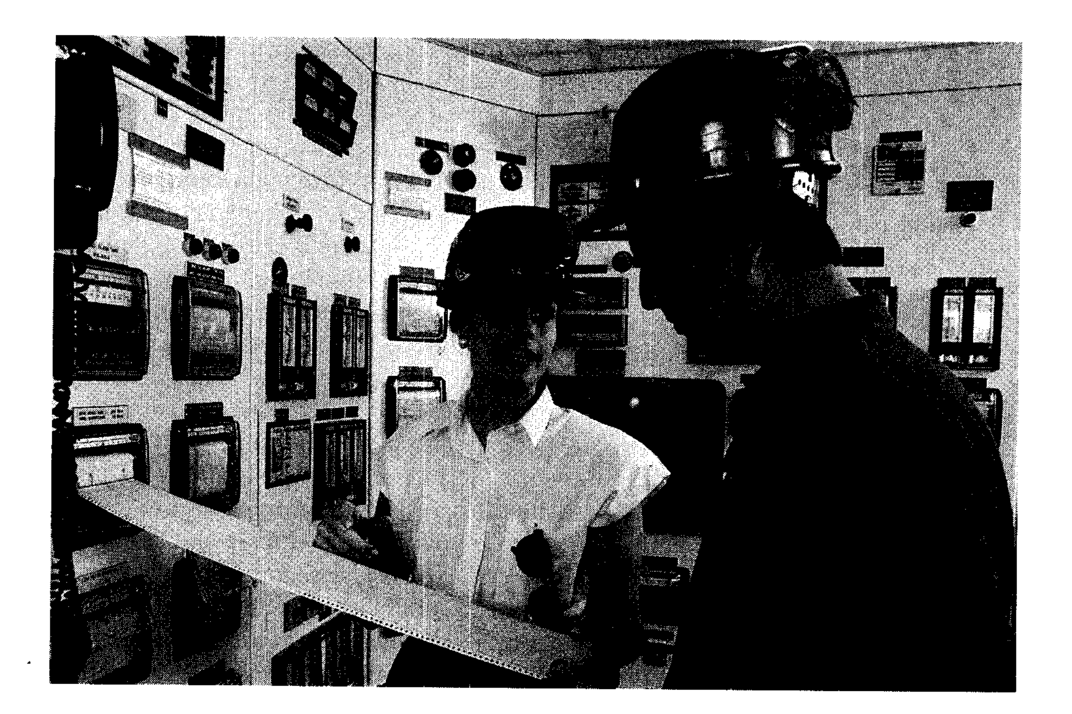
ESTRUCTURA DE AUTORIDAD. La **estructura de autoridad** de la organización ejerce una influencia similar en la efectividad de la comunicación. Las diferencias de posición y poder dentro de la organización sirven para determinar quién se comunicará cómodamente con quién. El contenido y la exactitud de la comunicación también se verán afectados por diferencias de autoridad. Por ejemplo, la conversación entre el presidente de la empresa y un oficinista quizá se caracterice por una formalidad y una cortesía un tanto tensas.

Cap. 12, p. 347

ESPECIALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS. La **especialización de los trabajos** suele facilitar la comunicación dentro de grupos con diferencias. Es probable que los miembros del mismo grupo de trabajo compartan la misma jerga, perspectivas de tiempo, metas, tareas y estilos personales. Sin embargo, la comunicación *entre* grupos con muchas diferencias probablemente será inhibida.

propiedad de la información: La información y los conocimientos singulares que poseen ciertas personas en cuanto a su trabajo.

PROPIEDAD DE LA INFORMACIÓN. El término **propiedad de la información** significa que las personas poseen información y conocimientos singulares acerca de sus trabajos. Por ejemplo, el empleado de un cuarto oscuro quizás haya encontrado una manera muy eficiente de revelar fotografías. El jefe de un departamento quizá tenga una forma muy efectiva de manejar los conflictos entre empleados. Un vendedor quizá sepa quiénes son las personas clave que toman las decisiones respecto a sus cuentas grandes. Esta información representa una forma de poder para las personas que la poseen. Pueden funcionar con más eficacia que sus compañeros. Muchas de las personas que cuentan con estas habi-



HABLAR EL MISMO IDIOMA. La especialización en el trabajo suele conducir a una mejor comunicación dentro de los grupos especializados. Es probable que estos empleados compartan la misma jerga, metas y tareas y, por tanto, que se comuniquen sin problemas en cuestiones laborales.

lidades y conocimientos no están dispuestas a compartir la información con los demás. En consecuencia, dentro de la organización no existe una comunicación del todo abierta. Empero, la propiedad se puede compartir. El servicio "línea P" de Hallmark ofrece la oportunidad de compartirla dentro de Hallmark.

COMUNICACIÓN VERTICAL

Cap. 12, p. 348

comunicación vertical: Toda comunicación que sube o baja por la cadena de mando.

La **comunicación vertical** es una comunicación que sube o baja a lo largo de la cadena de mando de la organización. La comunicación descendente empieza con los mandos altos y fluye hacia abajo, pasando por los niveles administrativos, hasta llegar a los trabajadores de la línea o al personal que no tiene actividades de supervisión. El propósito básico de la comunicación descendente es difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas y las políticas de la organización a sus miembros. Hockaday está haciendo justo esto en Hallmark. La función básica de la comunicación ascendente es informar a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores. Este tipo de comunicación incluye informes de avance, sugerencias, explicaciones y solicitudes de ayuda o decisiones.[38] En Hallmark, Hockaday participa en el proceso de comunicación ascendente y en el descendente.

En algunas compañías, las líneas telefónicas especiales representan un vehículo para una mejor comunicación ascendente y descendente. Ahora, más de 100 compañías ofrecen este tipo de líneas, por ejemplo "Helpline" en Waste Management, "Guideline" en Nynex, "We Care Hotline" de American Greetings y "el número 800" de Raytheon. Estas líneas telefónicas se usan para diversos propósitos, aunque muchas de ellas se usan para informar a los gerentes de situaciones que involucran a los empleados, como acusaciones de hostigamiento sexual. A la luz de los lineamientos de las sentencias federales que han impuesto cuantiosas multas por delitos en las empresas, a las compañías les reditúa ofrecer estos servicios, con frecuencia gratis y anónimos, porque las multas disminuyen tratándose de compañías que pueden demostrar que le enseñan ética a los empleados.[39]

En Ogilvy & Mather, la información de la línea se obtiene gracias a "Ogilvy OnLine" que funciona como una especie de máquina de la cultura corporativa.

Un menú permite que los empleados y los invitados busquen información actualizada sobre la compañía, sus clientes y la industria, y que escuchen cosas de David Ogilvy, el legendario fundador de la empresa. "Es un hombre apasionado y es maravilloso escucharle hablar", comentó Suzan Nanfeldt, ayudante del vicepresidente de medios. "Un mes está haciendo algo directo en mercadotecnia, al mes siguiente está en la India... Su perspectiva es lo que arrancó todo esto. Hacemos un esfuerzo por mantener lo que él inició, en términos de la cultura de Ogilvy... Tiene opiniones muy particulares sobre todos los aspectos de la comunicación [y la conducción] empresarial de forma muy caballerosa. El poderlo ver en película es muy importante... Es una manera estupenda de estar en contacto con los casos de los clientes."[40]

PROBLEMAS DE LA COMUNICACIÓN VERTICAL. Es probable que la comunicación descendente sea filtrada, modificada o detenida en cada uno de los niveles, mientras los gerentes deciden qué parte debe pasar a sus empleados. Es probable que la comunicación ascendente sea filtrada, condensada o alterada por los mandos medios, que consideran qué parte de su trabajo consiste en proteger a los mandos altos contra datos que no son importantes y se originan en los niveles inferiores.[41] Además, los mandos medios pueden retener información que hablaría mal de ellos para que no llegue a manos de sus superiores. Por tanto, la comunicación vertical muchas veces es, cuando menos en parte, inexacta o incompleta.

Lyman W. Porter y Karlene H. Roberts señalaron la importancia de la comunicación vertical para la organización, mediante una encuesta que arrojaba que dos terceras partes de la comunicación de los gerentes tienen lugar entre el personal de rangos más altos y el de rangos más bajos.[42] Los estudios reseñados por Porter y Roberts también encontraron que las similitudes en la forma de pensar del personal de rangos altos y de rangos bajos favorecía la exactitud de la comunicación vertical. Empero, la exactitud estaba limitada por las diferencias de posición y de poder entre el gerente y el empleado, por el deseo del empleado de ascender y por la falta de confianza entre gerente y empleado.

Los problemas de la comunicación descendente se presentan cuando los gerentes no proporcionan a los empleados la información que éstos necesitan para efectuar sus tareas en forma eficiente. Muchas veces, los gerentes son demasiado optimistas en cuanto a la exactitud y la integridad de su comunicación descendente. De hecho, quizá no transmitan información importante (como un cambio de política en los niveles altos) o fallen al dar instrucciones a sus empleados sobre cómo cumplir debidamente con sus obligaciones. En ocasiones, esta falta de comunicación es deliberada, por ejemplo cuando los gerentes retienen información para que los empleados dependan de ellos. El efecto neto de la comunicación descendente incompleta es que puede hacer que los empleados se sientan confundidos, mal informados o impotentes, y quizá no cumplan sus tareas debidamente.

El servicio de reparación de autos de Sears, Roebuck & Company ofrece un ejemplo de comunicación vertical descendente que salió mal y tuvo implicaciones éticas. En 1992, Sears se llenó de quejas de consumidores que habían sido engañados en cuanto a las reparaciones que necesitaban sus autos. Al parecer, la situación surgió en razón de que se comunicó un incremento para las cuotas de trabajos, así como de la introducción de incentivos para la productividad de los mecánicos. Al mismo tiempo, Sears estaba registrando una caída en sus ingresos y estaba buscando la manera de mejorar sus resultados. Por desgracia, el juicio de algunos empleados no fue claro y la administración no pudo sentar con claridad la línea que dividía los servicios innecesarios del mantenimiento preventivo legítimo. La situación, sumada a la ignorancia de los clientes, creó un extenso territorio indefinido, sujeto a toda una gama de interpretaciones.[43]

Becton Dickinson (BD), empresa del ramo de la tecnología médica, con un valor de 2.5 mil millones de dólares, usó un proceso de Administración Estra-

tégica de Recursos Humanos (AERH) para mejorar su comunicación vertical interna. El fabricante de instrumentos médicos desechables, como jeringas, agujas y escalpelos, se dio cuenta de que los niveles bajos de la compañía no tenían conocimiento de los objetivos estratégicos del negocio. Por medio del proceso de la AERH, BD instituyó una comunicación más frecuente y formal con sus empleados. Ahora, los niveles bajos de la organización presentan información a los ejecutivos de rangos altos. Los ejecutivos de BD piensan que es más importante contar con un proceso sano, que funcione bien, que sólo tratar temas concretos. "Si el proceso funciona", afirma James R. Wessel, vicepresidente de recursos humanos de BD, "podremos abordar los problemas debidamente. De lo contrario, no podremos".[44]

COMUNICACIÓN LATERAL E INFORMAL

comunicación lateral: La comunicación entre los departamentos de una organización que, por lo general, sigue el flujo del trabajo y no la cadena de mando y, por tanto, ofrece un canal directo para coordinar y resolver problemas.

La **comunicación lateral** suele seguir el patrón del flujo del trabajo de la organización; ocurre entre miembros de grupos de trabajo, entre un grupo de trabajo y otro, entre miembros de diferentes departamentos y entre el personal de línea y el administrativo. El propósito central de la comunicación lateral es ofrecer un canal directo para coordinar a la organización y para resolver los problemas. De esta manera, evita el procedimiento, mucho más lento, de dirigir los comunicados por medio de la cadena de mando.[45] Otro beneficio de la comunicación lateral es hacer posible que los miembros de la organización establezcan relaciones con sus compañeros. Como hemos visto, estas relaciones forman parte importante de la satisfacción de los empleados.[46]

La gran cantidad de comunicación lateral que se da fuera de la cadena de mando se suele presentar con el conocimiento, la autorización y el apoyo de los administradores que entienden que la comunicación lateral puede servirles para aliviar su carga de comunicación, así como reducir la imprecisión porque coloca en contacto a las partes convenientes.[47]

comunicación informal: Comunicación dentro de una organización que no cuenta con una sanción formal.

Un tipo de **comunicación informal**, que no es sancionada oficialmente, es la cadena de rumores. La cadena de rumores de las organizaciones está compuesta por varias redes de comunicación informal que se sobreponen y entrecruzan en diversos puntos; es decir, es probable que algunas personas bien informadas pertenezcan a más de una de las redes informales. Las cadenas de rumores circunvalan el rango y la autoridad, y pueden unir a los miembros de la organización en distintas direcciones combinadas: horizontal, vertical y diagonal. Como dice Keith Davis: la cadena de rumores "fluye en torno a los garrafones de agua, los pasillos, los comedores y en cualquier lugar donde la gente se reúne en grupo".[48]

Además de su función social y la de comunicación informal, la cadena de rumores tiene varias funciones relacionadas con el trabajo. Por ejemplo, aunque una cadena de rumores es difícil de controlar, muchas veces funciona con mucha más velocidad que los canales formales de comunicación. Los administradores la pueden usar para distribuir información por medio de "filtraciones" planificadas o comentarios, específicamente pronunciados, "que-esto-quede-entre-tú-y-yo".

cadenas de rumores: Las diversas rutas por las que se pasa comunicación informal en una organización; los cuatro tipos son: *una sola línea, chismes, probabilidades* y *cadenas de racimos.*

Davis ha identificado cuatro tipos de **cadenas de rumores** (véase la figura 19-2).[49] En la *cadena de una sola línea*, la persona A le dice algo a la B, quien se lo dice a la C, y así sucesivamente. Esta cadena es menos exacta para pasar información. En la *cadena de chismes*, una persona busca a otras y les habla de la información que ha obtenido. Esta cadena se suele usar cuando se trata de transmitir información interesante pero que no está relacionada con el trabajo. En el caso de la *cadena de probabilidades*, a las personas les es indiferente a quién le transmiten la información. Le cuentan a ciertas personas al azar y, a su vez, éstas le cuentan a otras, también al azar. Esta cadena se suele usar cuando la información es un tanto interesante, pero carece de importancia. En la *cadena de*

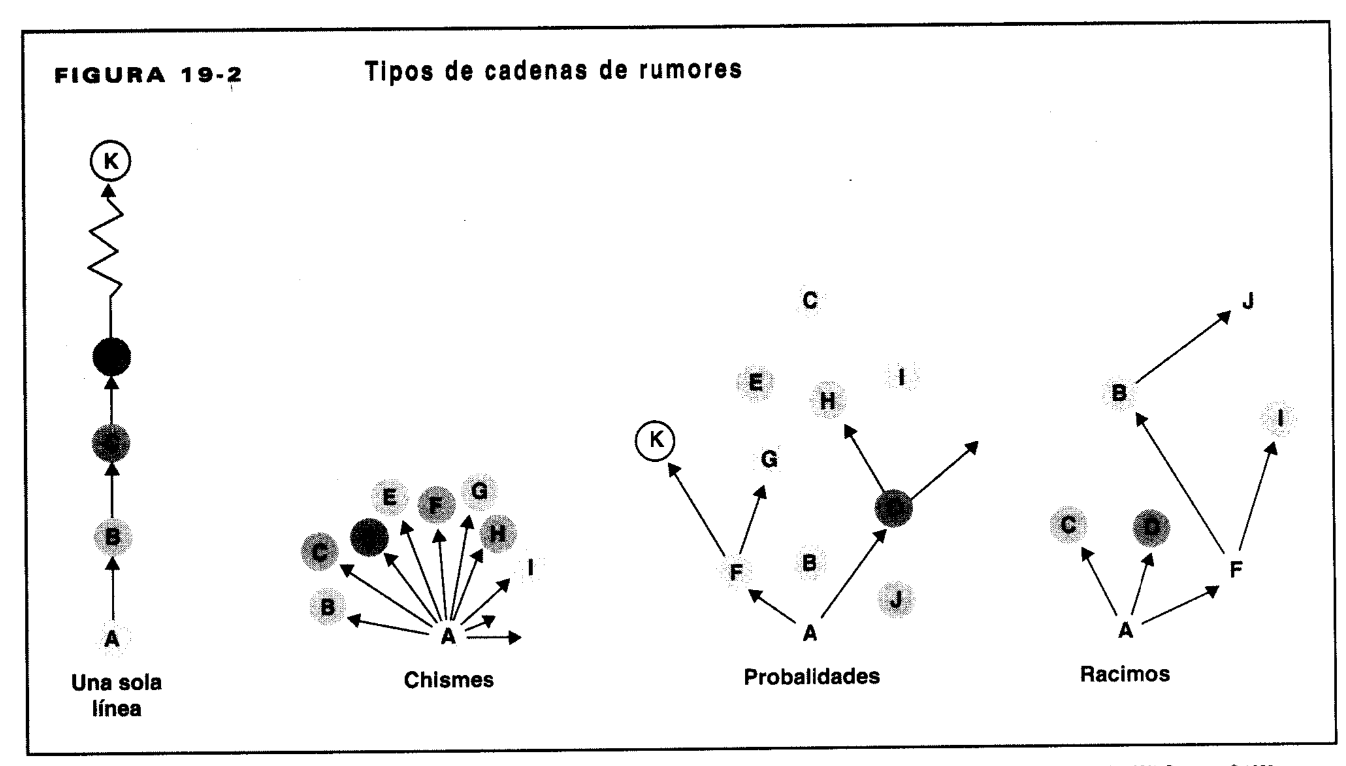


FIGURA 19-2 **Tipos de cadenas de rumores**

Fuente: Reproducido con autorización de *Harvard Business Review.* Muestra de "Management Communication and the Grapevine" de Keith Davis (septiembre-octubre de 1953). Derechos © 1953 de President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

racimos, la persona A le transmite la información a unas cuantas personas seleccionadas, algunas de las cuales, a su vez, se la informan a otras, también seleccionadas.

Davis piensa que la cadena de racimos es el patrón que domina en la cadena de rumores de las organizaciones. Por regla general, sólo unas cuantas personas, llamadas los "vínculos", son las que pasan la información que han obtenido y es probable que sólo se la pasen a personas de su confianza o a aquellas de quienes quieren obtener favores. Es más probable que pasen información que les resulta interesante a ellas, relacionada con el trabajo y, sobre todo, oportuna.

LA COMUNICACIÓN POR PARTE DE ORGANIZACIONES

Las organizaciones también prestan atención a los mensajes que envían a los grupos de interés externos, por ejemplo a los clientes. EniChem Polimeri, la compañía italiana del ramo de los productos químicos, instituyó un Programa de Atención Responsable para comunicarle a la comunidad y a sus empleados el compromiso de la compañía con el ambiente. El programa ha iniciado un diálogo interno con los empleados de la compañía y ha ampliado las relaciones externas para crear mayor conciencia de las cuestiones ambientales.[50]

La comunicación con los clientes es vital. Schummel Novelty Products Inc., que exporta manteles de plástico que pueden ser coloreados por los niños, borrados con un trapo y coloreados de nueva cuenta, subraya la importancia de los detalles, sobre todo tratándose de transacciones internacionales. Por tal motivo,



Schummel tiene la precaución de enviar faxes a sus clientes en el extranjero con información exacta de los embarques, incluso número de vuelo y hora de llegada. Además, la empresa llega a la mayor parte de sus clientes en el exterior anunciándose en *Commercial News USA*, la revista-catálogo del Departamento de Comercio de Estados Unidos, así como enviando folletos, listas de precios e información sobre formas de pedidos a quienquiera que contesta al anuncio.

La comunicación efectiva entre arrendador y arrendatario también es crítica para conservar clientes en el muy competido mercado de los bienes raíces comerciales. JMB Properties contrató a una empresa especializada en relaciones públicas cuando emprendió un proyecto de renovación, de 1.5 millones de dólares, para cambiar las 3,472 ventanas del edificio Southeast Bank, de Orlando, Florida. La empresa de relaciones públicas recibió el encargo de comunicarse y resolver los problemas que afectaban a los inquilinos del edificio. En el proceso de renovación, la compañía organizó "reuniones administrativas" en las que los arrendatarios podían discutir los problemas con JMB en un ambiente informal y tranquilo. Las reuniones tuvieron tanto éxito que continuaron incluso después de terminado el proyecto de renovación.[51]

EuroDisney descubrió que el exceso de comunicación puede ser tan perjudicial como su escasez. El lanzamiento de Magic Kingdom, el parque europeo de Walt Disney Corporation, fue precedido por una de las tormentas de información más grandes de la historia. El equipo de comunicación de Disney luchaba por superar las grandes diferencias culturales con Europa y las acusaciones de que representaban una invasión cultural estadounidense que no era bienvenida. La campaña en los medios, previa al lanzamiento de EuroDisney, costó cientos de millones de dólares e incluyó el viaje de una serie de periodistas, con todos los gastos pagados. Artículos de fondo en los principales periódicos y revistas de Estados Unidos, así como en las principales publicaciones europeas, anunciaban con fanfarrias la apertura del parque, construido en 5,000 acres, con un valor de 4 mil millones de dólares. El día de la inauguración Disney dio una rueda de prensa en un espacio de 22,000 pies cuadrados, emitió 150 boletines de prensa, en seis idiomas, entregó 200 fotos de la empresa para su distribución inmediata y publicó un libro de 79 páginas para la prensa. Por desgracia, el programa de las relaciones de Disney con los medios generó casi igual cantidad de publicidad mala que buena, y fue percibida como muy exagerada por los periodistas europeos.[52]

CÓMO USAR LAS HABILIDADES PARA COMUNICARSE: NEGOCIACIONES PARA MANEJAR CONFLICTOS

conflicto:
Desacuerdo sobre la asignación de recursos escasos o choques en cuanto a metas, valores, etc.; se puede presentar a nivel organizacional o interpersonal.

negociación:
La aplicación de las habilidades de comunicación y las transacciones para manejar conflictos y llegar a resultados satisfactorios para las partes.

Todos nosotros debemos enfrentar **conflictos** en nuestra vida personal y en las actividades de la organización. El conflicto implica un desacuerdo en cuanto a la asignación de recursos escasos o un choque entre metas, estatus, valores, percepciones o personalidades. Gran parte de los conflictos que experimentamos surgen de la forma en que comunicamos nuestros anhelos, necesidades y valores a los demás. En ocasiones nos comunicamos con claridad, pero las otras personas tienen diferentes necesidades. Pero en otras nos comunicamos mal y el conflicto surge porque los demás nos malinterpretan. Claro está que los administradores pueden usar el dominio y la represión para manejar los conflictos de los empleados. Empero, la **negociación** nos puede ayudar a manejar conflictos de todo

tipo, de manera más efectiva y satisfactoria para las partes.[53] La negociación es un proceso en el cual interactúan dos partes, por medio de diversos canales de comunicación, *para resolver un conflicto en forma conjunta*.[54]

Las negociaciones son un proceso de comunicación muy importante. Forman parte del quehacer de cualquier gerente, en su papel interpersonal, según las categorías de Mintzberg. Las negociaciones quizá resulten más visibles en el contexto de las relaciones obrero-patronales. Más adelante, en esta misma sección, citamos una serie de ejemplos tomados del contexto de las relaciones obrero-patronales de Estados Unidos en el presente.

NEGOCIACIONES PARA MANEJAR CONFLICTOS

La vida diaria nos ofrece innumerables ejemplos de negociaciones. Negociamos con el distribuidor de autos cuando compramos un vehículo. Negociamos con los amigos en cuanto a las actividades recreativas que realizaremos. Negociamos con nuestro jefe los horarios y las condiciones del trabajo. Los gerentes de los rangos superiores negocian con los analistas de Wall Street las expectativas de las ganancias, con los líderes sindicales las cláusulas de los contratos, con los ambientalistas la "mejor" manera de evitar la contaminación o de limpiarla, con los empleados las asignaciones particulares de trabajos. Según Lewicki y Litterer, todas estas "situaciones de negociaciones" están definidas por tres características.[55]

1. Existe un *conflicto de intereses* entre dos partes o más; es decir, lo que una quiere no siempre es lo que quiere la otra.
2. O bien no existe una *serie fija o establecida de reglas* o procedimientos para resolver el conflicto, o bien las partes prefieren trabajar ajenas a la serie de reglas y procedimientos para inventar su propia solución al conflicto.
3. Las partes, cuando menos por el momento, prefieren *buscar un arreglo* que luchar abiertamente, que una de las partes capitule, acabar con el conflicto en forma permanente o llevar la disputa a una autoridad superior para que ésta resuelva.

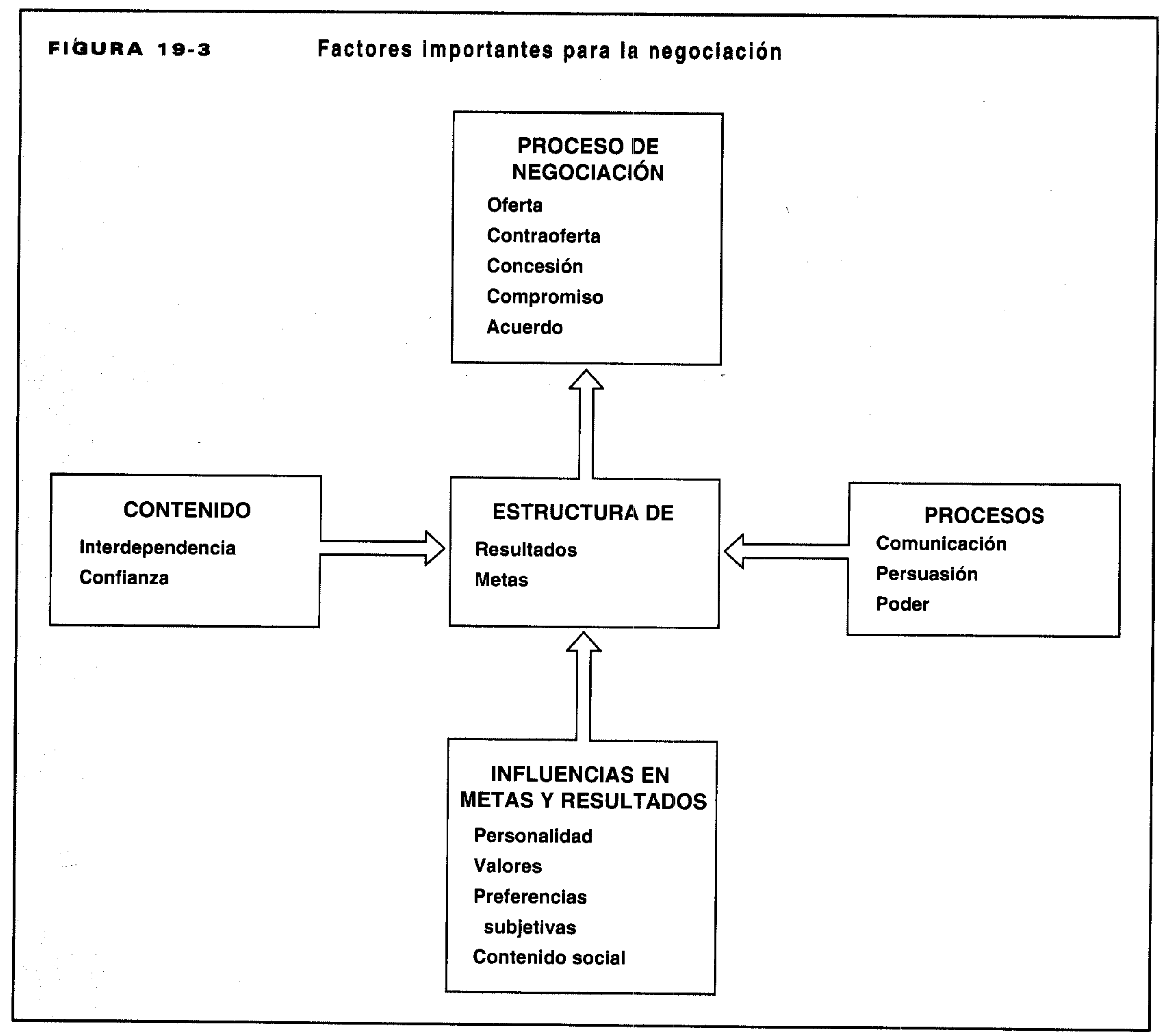
Muchos factores son importantes para una buena negociación, como se puede ver en la figura 19-3. El verdadero proceso de negociación —la serie de ofertas y contraofertas que consideramos el fondo de la negociación— depende de: 1) que una de las partes considere que sus intereses dependen de la otra (independientemente de que así sea o no en realidad); 2) el grado de confianza o desconfianza que se tengan las partes; 3) la capacidad de una parte para comunicar con claridad y convencer o coaccionar a la otra de que acepte su punto de vista; 4) las personalidades y las idiosincrasias de las personas involucradas de hecho, y 5) las metas y los intereses de las partes.

La negociación representa un complejo proceso de comunicación, sobre todo cuando una ronda de negociaciones no es sino un episodio de una relación a plazo más largo. Éste suele ser el caso de las relaciones obrero-patronales. La preparación es un punto clave para el negociador. Dicha preparación debe incluir un resumen de la historia de las sesiones anteriores de negociación y de los resultados negociados. El negociador arriesga mucho si actúa como si la historia no tuviera importancia para la otra parte. Este enredo de relaciones y tiempo del proceso de negociación queda claro en los lineamientos que ofrece Reed Richardson para realizar negociaciones (véase la muestra 19-2).

Cap. 10, p. 292

Nótese también que la planificación (capítulo 10) con frecuencia tiene gran valor, según la lista de los lineamientos. Las estrategias de la organización y los planes funcionales sirven como normas y umbrales que establecen los límites de lo que debe y no hacer el negociador.

FIGURA 19-3 Factores importantes para la negociación



Fuente: Roy Lewicki y Joseph Litterer, *Negotiation and Negotiator: Readings, Exercises and Cases* (Homewood, Ill: Irwin, 1985), p. 44. Derechos © 1985 de Richard D. Irwin, Inc. Reproducido con autorización.

ESTABILIDAD DE LOS RESULTADOS DE LAS NEGOCIACIONES

Está claro que cuando interactúan dos partes, por medio de la negociación, para resolver un conflicto, las dos partes tienen una idea de lo que quieren sacar del conflicto. Asimismo, está claro que los negociadores capaces buscan la estabilidad del resultado que han conformado en común. Si una de las partes, o las dos, acepta un resultado negociado, que puede ser fuente de lamentaciones o resentimientos, tendrá un motivo para reanudar las negociaciones, muchas veces con hostilidad. Sin embargo, si el resultado negociado perdura con el tiempo, es un *resultado estable*. La estabilidad no es la única característica de las negociaciones con éxito, sino que es una del todo necesaria.

Linda Putman ha diferenciado dos tipos generales de procesos de negociación que difieren en cuanto a las perspectivas de su relativa estabilidad.[56] Un

DOCUMENTO 19-2 LINEAMIENTOS PARA LLEVAR NEGOCIACIONES

- Tener objetivos fijos y claros para cada punto de la negociación y entender el contexto en el cual se han establecido los objetivos.
- *No apresurarse.*
- Cuando existan dudas, *hacer tiempo.*
- Estar bien preparado con datos sólidos que apoyen los objetivos definidos en forma clara.
- Adoptar una posición *flexible.*
- *Averiguar los motivos* de lo que quiere la otra parte.
- *No quedarse atorado.* Si no se avanza en un punto dado, pasar al siguiente, y volver a éste más adelante. Crear fuerza para llegar a un acuerdo.
- Considerar la importancia de *respetar la fachada* de la otra parte.
- Saber *escuchar.*
- Crearse fama de *justo,* aunque *firme.*
- Controlar las *emociones.*
- Estar seguro, con todo paso dado en la negociación, que se conoce su *relación* con todos los demás pasos.
- *Medir cada paso* comparándolo con sus objetivos.
- Prestar estrecha atención al *texto* de cada cláusula negociada.
- Recordar que la negociación es, por naturaleza, un proceso para llegar a *compromisos.*
- Aprender a *entender* a las personas; quizá resulte rentable durante las negociaciones.
- Considerar el *impacto que las negociaciones presentes tendrán en las futuras.*

Fuente: Adaptado de Reed C. Richardson, *Collective Bargaining by Objectives: A Positive Approach* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1985), pp. 168-169.

proceso integrador: Proceso de negociación en el cual existen bastantes perspectivas para que ganen las dos partes; también conocido como situación de *ganar-ganar.*

proceso integrador es aquel que tiene perspectivas promisorias para los avances de las dos partes. Con frecuencia, esta situación se conoce como una de *ganar-ganar*. Estos procesos integradores —es decir, aquellos en que las partes tratan de conciliar sus intereses— se caracterizan por comunicaciones francas y con empatía.[57]

Medicis Pharmaceutical Corporation es una pequeña empresa que, al negociar con empresas mucho mayores, suele llegar a situaciones de ganar-ganar. En la actualidad, los grandes fabricantes tienden a concentrarse en productos y servicios medulares. Normalmente venden las líneas de productos que no son medulares, por regla general a fabricantes más grandes. Sin embargo, los desheredados de poco volumen, suelen caer en manos de compañías más pequeñas, como Medicis, que gracias a una estrecha atención hacen que estas líneas de productos tengan éxito. Esto es justo lo que ha ocurrido con la exitosa línea "Esotérica" de productos para el cuidado de la piel, de la que Medicis le compró los derechos de comercialización en Estados Unidos y Canadá a SmithKline Beecham PLC.[58]



proceso distributivo: Proceso de negociación en el que una de las partes tiende a buscar el máximo de ganancias y quiere imponer a la otra el máximo de pérdidas; también conocida como situación de *ganar-perder* o de *suma cero.*

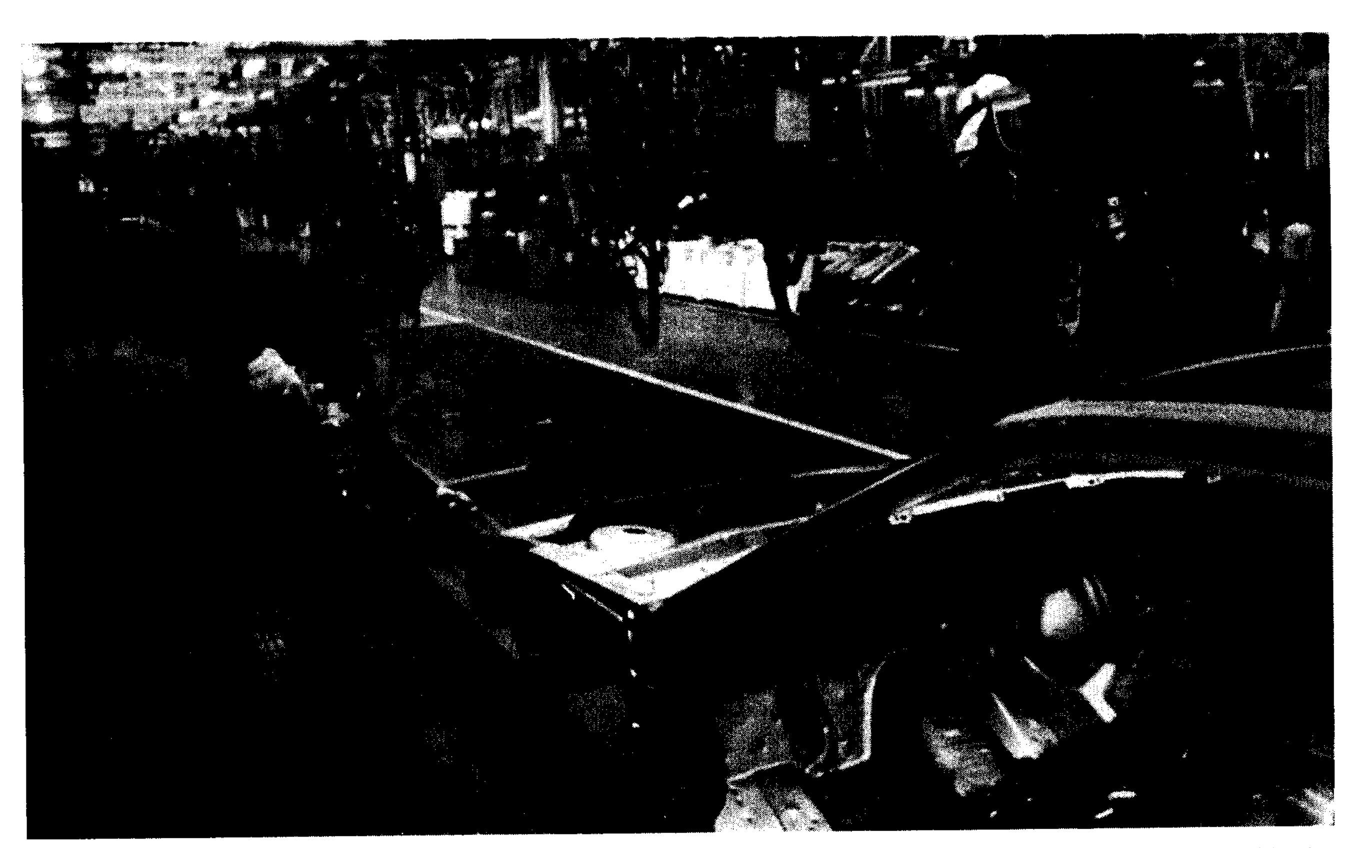
Un **proceso distributivo** es aquel en el que una de las partes tiende a buscar el máximo de ganancias y quiere imponer a la otra parte el máximo de pérdidas.[59] Con frecuencia, esta situación se conoce como una de *ganar-perder*. Otra descripción es la de *suma cero*; es decir la ganancia de una parte y las pérdidas de la otra se equilibran y suman cero. Estos procesos distributivos, como demuestra Putnam, son procesos inestables y contenciosos que se pueden perpetuar para siempre.

Putnam sostiene que tanto los procesos integradores como los distributivos entran en operación en cualquier negociación. Así que, en lugar de que dos negociadores elijan un tipo de proceso en lugar de otro, las negociaciones implican una tensión entre los dos. Putnam dice que esto es muy saludable porque permite que cada negociador se comunique de tal manera que pueda proteger sus intereses particulares.[60] Claro está, el truco consiste en no desestabilizar el proceso entero.

Existen ocasiones en que un negociador tiene motivos para adoptar una posición integradora y comparte información de forma voluntaria y propicia que la otra parte haga lo mismo. El historial pasado de la relación entre las partes muchas veces tiene que ver con esto. Si los negociadores han creado confianza revelando información que las dos partes han tenido guardada y si las negociaciones pasadas han producido resultados satisfactorios para las dos partes, entonces cabe esperar que éstas sean cada vez más generosas con la información que ofrecen en las negociaciones futuras. La diplomacia internacional es un terreno donde esto puede ocurrir. Con paso lento pero seguro, conforme las relaciones entre Estados Unidos y la Unión Soviética fueron mejorando con los años, las charlas para la reducción de las armas avanzaron, en parte, porque las partes informaban, una a otra, más de sus respectivas posiciones, preocupaciones y necesidades.[61]

Los hechos de otras relaciones en torno a las negociaciones en cuestión también pueden fomentar que se revele cada vez mayor cantidad de información y se trabaje en forma integrativa. La división de American Telephone & Telegraph (AT&T), a principios de los años ochenta, es un ejemplo. Aunque muchas personas de los medios hablaron —y siguen hablando— de que el gobierno federal descompuso a la AT&T, existen muchas pruebas, de diferentes fuentes, de que Charles Brown, a la sazón presidente del consejo de AT&T, rompió la trabazón entre AT&T y el Departamento de Juticia ofreciendo, voluntariamente, un plan de fraccionamiento. Junto a las negociaciones de Brown con los funcionarios del Departamento de Justicia se presentaron varias situaciones que hicieron que el tiempo fuera el adecuado para las medidas integradoras de Brown. El gabinete de Reagan estaba trabajando en un tema. Los competidores nuevos estaban avanzando en mercados que había dominado AT&T desde hacía mucho. Las facciones exitentes en AT&T estaban presionando para que la compañía compitiera de otra manera.[62] Por otra parte, los funcionarios del Departamento de Justicia, según se dice, querían mejorar su posición en el gobierno de Reagan.[63] El proceso integrador era el adecuado para el momento.

No obstante, en ocasiones, un negociador tiene motivos para adoptar un enfoque distributivo y ser selectivo en cuanto a la información que le revela a la otra parte. Las perspectivas de un futuro incierto para la relación pueden ser un motivo para hacerlo. De nueva cuenta, la diplomacia internacional representa un contexto donde puede ocurrir esto. En el momento en que se registra un cambio importante en el gobierno de un país, los funcionarios de otros gobiernos tienen motivo, temporalmente, para estar a la expectativa y para guardarse información en consecuencia. En 1993, después de muchos años fuera del poder, el Partido Liberal ganó el control del Parlamento canadiense. El líder del Partido Liberal, el nuevo primer ministro Jean Chretien, empezó a hacer aspavientos sobre la oposición oficial de Canadá al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica. Esto era un cambio significativo de la política que habían apoyado los dos antecesores de Chretien, del Partido Conservador.[64] En consecuencia, los funcionarios del gobierno de Clinton tenían motivos para ponderar cuánto duraría el mando de Chretien que había adoptado esta posición, cuánto tiempo estaría en el poder y qué otros rubros de diferencias entre Estados Unidos y Canadá se podrían ampliar o estrechar. En pocas palabras, el gobierno de Clinton enfrentaba la tentación de adoptar un enfoque distributivo para esta situación, incluso ante un aliado tan leal como Canadá. Según el modelo de Putnam, en este



CHRYSLER DE MÉXICO. La posibilidad de que muchas otras empresas estadounidenses abran fábricas en México puede afectar las negociaciones laborales en Estados Unidos.

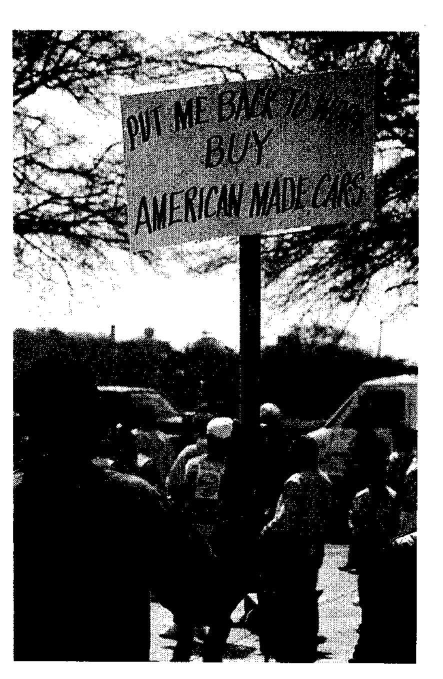
caso, operaron al mismo tiempo el proceso de negociación integrador y el distributivo.

RELACIONES OBRERO-PATRONALES

La estabilidad de los procesos de negociación es una de las mayores preocupaciones para los líderes sindicales y sus homólogos gerentes porque, normalmente, esperan que su relación se prolongue a futuro, por tiempo indefinido. También es una preocupación porque, hablando en términos generales de todas las industrias de Estados Unidos y a lo largo de muchos decenios, en las relaciones obrero-patronales, la estabilidad ha sido escurridiza. Cuatro casos contemporáneos de relaciones obrero-patronales constantes pueden brindarle una idea de las dificultades de la comunicación —como trabajar con percepciones y valores diferentes— y de las oportunidades de comunicación que existen en un proceso de negociación.

NEGOCIACIONES EN XEROX. Joseph W. Laymon, director de relaciones industriales de Xerox, introdujo un enfoque alternativo para las negociaciones, el cual aprendió en la Universidad de Wisconsin, cuando estudiaba para obtener un grado de maestría en economía, en su curso de relaciones laborales. Antes, el enfoque de Xerox solía involucrar cuatro meses de sesiones, cada tres años, con 40 representantes de cada lado, "envueltos en un duelo".[65]

Poco después de la ronda de 1989, Laymon se dirigió a los líderes del sindicato, presentándoles un plan para equipos negociadores más pequeños, cursos de capacitación para gerentes y negociadores sindicales, benchmarking a partir de las mejores prácticas, acabar con la negociación de posiciones y analizar y aplicar el concepto de las fábricas enfocadas. Los representantes de los trabajadores y de la gerencia pasaron nueve meses aprendiendo estadística, habilidades



FRACASO DE LAS NEGOCIACIONES. Las estrategias buenas para negociar pueden reducir o eliminar los problemas que se derivan de la ruptura de la comunicación, por ejemplo las huelgas.

interpersonales, métodos de negociación, medidas de la calidad, involucramiento de los empleados y solución de problemas.

El resultado fue que las negociaciones de 1992 sólo tomaron cinco semanas, sin trabajar los fines de semana. Además, 4,000 miembros afiliados al sindicato Amalgamated Clothing & Textile Workers Union (ACTWU) aprobaron el contrato por mayoría. En lugar de que las partes presentaran entre 75 y 200 demandas, en esta ocasión la empresa presentó siete y el sindicato sólo 12. Esto eliminaba las interminables horas desperdiciadas para determinar cuáles eran las necesidades legítimas de las partes.

NEGOCIACIONES EN CHEVRON. En 1990, cuando la gerencia de la refinería de Chevron en Salt Lake trató de negociar con el Sindicato Oil, Chemical & Atomic Workers Union (OCAW), la compañía trató de adoptar un posición de tómalo-o-déjalo para aplicar un programa de pruebas al azar, para combatir el consumo de drogas. Dado el resentimiento que produjo, Jim Edmisson, superintendente de operaciones, y el principal negociador de la gerencia en 1990, pretendía un proceso mejor. "Tenía que existir otro mecanismo para resolver problemas que el usado en 1990. Teníamos un contrato firmado, pero desde entonces, lo habíamos pagado muy caro en muchos sentidos", señaló.[66]

Julie Holzer, representante internacional del OCAW para el distrito 2, describió un proceso nuevo, llamado negociación para ganancias mutuas, en una junta de comunicación mensual entre el sindicato y la gerencia. Wayne Murakami, presidente del Comité de los Trabajadores, le brindó su apoyo y la compañía empezó a desarrollar su estrategia de ganancias mutuas. Durante tres meses, 40 empleados, divididos en siete equipos, analizaron 56 cuestiones consideradas problemas para la administración o para los trabajadores (aunque no estaban designadas en cuál sentido). Por fin, se terminaron las recomendaciones, 24 días antes de que expirara el contrato, se obtuvo un voto de ratificación del sindicato casi unánime y se firmó el convenio.[67]

NEGOCIACIONES EN GM. En el vernao de 1993, el proceso de negociación entre la gerencia de GM y sus trabajadores era de suma importancia, porque GM sencillamente no se podía dar el lujo de una huelga en ese momento. Así pues, el resultado de las negociaciones entre los líderes del sindicato United Auto Workers Union (UAW) y la dirección de GM era decisivo. "Nuestra mayor preocupación", dijo William E. Hoglund, vicepresidente ejecutivo de GM, "es conseguir un contrato que nos brinde la oportunidad de continuar mejorando nuestro proceso y nuestra productividad".[68]

Los principales problemas involucraban la cantidad de personal, las reglas para trabajar y el total de costos laborales de las plantas de montaje y las fábricas responsables del 60 por ciento de los componentes utilizados en los vehículos terminados. "En cuanto a los problemas económicos que afectan a las personas, el sindicato entiende bien los problemas", comentó Hoglund. "Claro está que la actitud de los trabajadores es de que no les quiten nada de su cheque."[69]

El problema era que los ejecutivos de GM tenían dudas de que los productos de GM pudieran seguir siendo competitivos con las tasas salariales corrientes. Los empleados de GM ganaban 42.21 dólares la hora (inclusive prestaciones). Esto era casi el doble de lo que ganaban los empleados de muchos proveedores de partes externas de la competencia. Los negociadores de la UAW no aceptarían bajar los salarios. Según Owen Bieber, presidente de UAW: "No consideramos que bajar los salarios vaya a resolver el problema... Esto no es una medida sensata en una sociedad que está subiendo".[70]

La gerencia de GM y los líderes de UAW tampoco estaban de acuerdo en cuanto a los niveles del personal. El UAW pretendía la garantía de permanencia en el empleo (incluso hasta la garantía de ocupar los puestos de los empleados jubilados con empleados nuevos), mientras que los gerentes de GM pensaban que era

necesario reducir la nómina —particularmente porque la compañía enfrenta el ambiente global más competitivo. Querían reducir alrededor de una tercera parte de la población trabajadora por horas, compuesta por 272,000. Lo que ocurría era que la gerencia de GM estaba tratando de mejorar sus procesos de producción y bajar los tiempos del trabajo, pero esto iba en contra de los intereses de los empleados, si se reducían los tiempos, ello significaría que se necesitaría menos mano de obra (por ejemplo, más reducción de personal).[71]

NEGOCIACIONES EN FORD. A diferencia de lo que ha ocurrido en otras compañías grandes que han tenido que reducir su tamaño, los gerentes de Ford llamaron al UAW para hablar de una estrategia. Juntos crearon un programa mancomunado para la recapacitación de los empleados, con el objeto de permitir que la mayor cantidad posible de empleados de Ford reingresara a la población trabajadora, a la brevedad posible. "Enfrentamos el trauma con una idea en mente", explica Ken Dickinson, director ejecutivo de Ford en en Centro de Capacitación de Ford-UAW: "¿Qué podían hacer un sindicato y una compañía, que no se hubiera hecho antes, para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y entrar a otros campos de empleo?"[72]

La gerencia de Ford estableció centros globales de reeducación en las plantas y emprendió programas para enseñar a los empleados las habilidades que se esperaba que buscarían los empleadores en potencia, como dominio del idioma inglés, el equivalente a estudios de nivel medio superior y diversas habilidades técnicas, entre ellas fundición, programación básica de computadoras e instalación de televisión por cable. Además, la empresa permitía que los empleadores entrevistaran a los empleados de Ford en su misma fábrica. El resultado fue que 80 por ciento de los trabajadores desplazados había encontrado empleos nuevos, gracias a la asociación Ford-UAW, en un plazo de dos años.

Estos cuatro casos son ejemplo del proceso de comunicación que introdujimos en este capítulo. También demuestran las posibilidades que se pueden presentar cuando las partes, con largas historias de relaciones poco cálidas, pueden seguir trabajando para alcanzar resultados armónicos y estables por medio de su experiencia en la comunicación y su voluntad para comunicarse.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

LA TECNOLOGÍA Y LAS NUEVAS FORMAS DE COMUNICARSE

Existe una razón de peso que explica por qué este capítulo sobre la comunicación y la negociación está situado en esta parte del libro; es decir, al término de los procesos de planificación, organización y dirección y antes de los procesos de control. Los administradores y los investigadores de la administración han pensado, desde hace mucho, que la información es una fuente primaria de poder y que los procesos de comunicación son un medio para conservar el control de lo que ocurre en las organizaciones (salvo las "organizaciones informales"). Mientras la información importante de una organización estaba almacenada en un sistema computarizado central, administrado por las funciones administrativas de contabilidad y finanzas, el control de esta información por medio de la comunicación resultaba plausible. Varias generaciones de mandos medios fueron preparadas para respaldar este tipo de administración.

La tecnología moderna es un reto para esta situación. La tecnología de la información, gracias a la elección consciente de los gerentes de muchas organizaciones, ha cambiado la forma en que se comunican las personas. Esto, en consecuencia, ha modificado la forma en que se administran muchas organizaciones. Uno de los elementos de vanguardia de este reto fue la computadora personal, que Richard Lanham llama "un instrumento de la democratización radical".[73] La computadora personal rompió el círculo de control que el sistema computarizado central de la organización (y las funciones administrativas relacionadas) tenía sobre el flujo de la información en las organizaciones. Una consecuencia de esta descentralización de la información fue que puso fin al control estrecho que los mandos medios tenían sobre las comunicaciones de la empresa. Este cambio de las estructuras de poder de la organización resultó dolorosamente evidente para muchos gerentes medios que —cuando muchas organizaciones también se estaban viendo afectadas por la presión de la competencia global— perdieron su trabajo cuando las empresas fueron reestructuradas y se redujo su tamaño. Las consecuencias de las redes de computadoras en la comunicación de las organizaciones ha sido incluso mayor. La computadora personal colocó más poder en el escritorio de mayor número de personas, pero esas personas, con frecuencia, trabajaban en forma aislada de otros usuarios de computadoras personales.[74] Sin embargo, ahora, toda una serie de productos nuevos —la capacidad de programas de software que se conocen como *groupware*— ha empezado a desafiar esa práctica, así como a cambiar los patrones de comunicación de las organizaciones.[75] Como dice Linda Applegate: "En lugar de administrar datos, las computadoras se están usando, de hecho, para manejar redes de relaciones entre personas".[76] (A estas alturas del texto, ¡su referencia a las relaciones debe resultar familiar!)

El correo electrónico (E-mail) es un tipo de capacidad tecnológica nueva. Los usuarios del E-mail se envían mensajes de la computadora de uno a la del otro. Pero el E-mail es un canal de comunicación relativamente privado en comparación con las redes de groupware, que sirven como combinación de periódicos murales y conferencias a los que tienen acceso muchos gerentes y empleados de una organización. Según un informe de *Fortune*, en 1993 había en el mercado más de 300 productos de groupware.[77]

- En un conocido banco de la ciudad de Nueva York, un ejecutivo recurrió a una red de groupware para hacer preguntas en cuanto al rumor de que habría despidos. Escudados en el anonimato, muchos emisores de mensajes contestaron, permitiendo que el ejecutivo asegurara al personal, de inmediato y ampliamente, que los rumores eran infundados.[78]
- En la red MTV, un sistema de groupware que une a los miembros del cuerpo de vendedores permitió que estas personas compartieran pedacitos de información, aparentemente aislados, sobre las jugadas de un competidor. "De repente se nos iluminó el entendimiento, desciframos su juego", dice uno de los participantes de la red.[79] Sin este sistema, estas personas habrían tenido más problemas para discernir el patrón de la estrategia del competidor.
- Un equipo de gerentes de Price Waterhouse tuvo capacidad de respuesta, a pesar de estar sujeto a una presión de tiempo considerable, y ganó un contrato de asesoría usando un sistema de groupware para presentar una propuesta.[80] La propuesta fue preparada en un fin de semana, por cuatro ejecutivos situados en tres estados. Sus computadoras estaban ligadas mediante un producto de groupware. Otros ejecutivos revisaron la propuesta que se estaba preparando, uniéndose con lo que un colaborador de *Fortune* llamó "diálogo por pantalla".[81]

No hay que subestimar el cambio en las organizaciones que plantea el uso de groupware. Por una parte, la comunicación con otros, frente a frente, todavía tiene muchas ventajas. Las señales no verbales y las inflexiones de la voz, que se han explicado en este capítulo, se "limpian" cuando el mensaje se envía de forma electrónica.[82] Otra consideración es que la información sigue representando poder para muchas personas. Para que el groupware sea efectivo, es preciso que la información útil esté disponible en toda la red.

Asimismo, el groupware puede representar un reto para las cadenas de mando de las organizaciones. Los militares son un ejemplo que viene al caso. En la Base de la Fuerza Aérea Wright-Patterson en Fairborn, Ohio, un tipo de groupware tiene este efecto, según explica un oficial.[83]

> En realidad, el rango no importa cuando uno está en la línea. Un recluta podría enviarle un mensaje a un coronel. [Antes del sistema de groupware] no había manera de que un sargento compartiera una idea con un coronel, a no ser que hiciera una cita formal para verlo en su oficina.

CONCLUSIÓN

CÓMO ENFRENTAR EL RETO DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y PRODUCTIVA

Las oportunidades de la comunicación formal adoptan muchas formas en Hallmark. Además de las que se mencionaron al iniciar este capítulo, hay dos prácticas que son el fundamento de la manera de hacer las cosas en Hallmark. En primer término, según Robert Levering y Milton Moskowitz, que observaron las operaciones de Hallmark:

> Aquí la celebración del XXV Aniversario tiene gran importancia. Un empleado puede invitar a todos sus amigos de la compañía a compartir el pastel de cumpleaños y café. Una vez al año, las personas que forman el club de los 25 años, son invitadas a una gran cena en su honor. Casi la cuarta parte de los trabajadores de la empresa —2,668 miembros— fueron invitados al banquete de 1992.

En segundo, los retiros creativos y los talleres ofrecen al personal creativo de Hallmark —que cuenta con casi 700 personas— la posibilidad de hablar con otros creadores y de compartir sus ideas creativas. Estos artistas vuelven de los retiros con muestras de sus ideas, las cuales se exhiben en los muros de las oficinas. Siempre que alguien, que no sea el artista, se detiene a contemplar los muros, se presenta otra oportunidad para conversar.

Sin embargo, la comunicación efectiva y productiva no deja de ser un proceso desafiante en cualquier compañía. A principios de 1990, según los resultados de Levering y Moskowitz, varios empleados de grupos minoritarios de Hallmark recibieron, en el trabajo, correspondencia anónima expresando odio. Hockaday, el director general, respondió velozmente a este mal uso de un canal formal de comunicación y condenó el acto con una declaración publicada en *Noon News.* Hockaday anunció que el emisor sería despedido de la empresa. Jamás se encontró al emisor. Claro está que los canales de comunicación son conductos para todo tipo de mensajes. Ello entraña un riesgo, pero también representa una oportunidad para que los empleados y los gerentes se esfuercen por fortalecer sus vínculos laborales.

Por otra parte, la mayor visibilidad de la persona en la red del groupware le puede brindar la oportunidad, que antes no tenía, de "destacar".[84]

El groupware, al igual que las computadoras personales, es sólo un ejemplo más de un punto que se subrayó en el capítulo 1 de este mismo libro. Los administradores se mueven en un mundo donde existen muchas posibilidades tecnológicas. Su tarea consiste en traducir dichas posibilidades a actos que tengan sentido para los humanos que están en las organizaciones.

RESUMEN

1. Ligar el proceso de la comunicación y los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control.

La comunicación se puede definir como el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de mensajes simbólicos. El proceso de comunicación es muy importante para los gerentes porque les permite realizar las funciones de la planificación, la organización, la dirección y el control. La actividad de la comunicación, particularmente la comunicación oral, ocupa gran parte del tiempo laboral de los gerentes.

2. Explicar los elementos clave de los procesos interpersonales de comunicación.

Los elementos centrales de la comunicación interpersonal son el emisor, la codificación, el mensaje, el canal, el receptor, la decodificación y el ruido. La codificación es el proceso mediante el cual el emisor convierte la información que transmitirá a símbolos o gestos adecuados. La decodificación es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje. Si la decodificación se ajusta a la codificación del emisor, la comunicación será efectiva. El ruido es todo aquello que interfiere con la comunicación.

3. Explicar los desafíos del proceso interpersonal de comunicación y del organizacional.

Los obstáculos para la comunicación incluyen factores como diferencias de percepción, diferencias de lenguaje, elementos emocionales, incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal y desconfianza. Muchos de estos obstáculos se pueden superar usando un lenguaje sencillo y directo, tratando de establecer empatía con el receptor, evitando las distracciones, teniendo conciencia de las emociones y la conducta no verbal de uno, y siendo honrado y confiable. También es útil propiciar la retroinformación y repetir el mensaje de uno.

4. Diferenciar las diversas redes de comunicación.

La comunicación vertical es la comunicación que sube y baja por la cadena de mando de la organización. La comunicación lateral mejora la coordinación y la solución de problemas y fomenta la satisfacción de los empleados. La comunicación informal se presenta fuera de los canales formales de la organización. La cadena de rumores es un tipo de comunicación informal, particularmente rápido y generalizado.

5. Explicar las diferencias entre el proceso integrador de negociación y el distributivo.

Todas las habilidades de comunicación del gerente tienen peso en las negociaciones, que son un proceso transactivo que se puede usar para manejar conflictos respecto a la asignación de recursos escasos o a choques de metas o valores. Tres elementos de la situación de negociación son el conflicto de intereses, la falta de reglas fijas o establecidas para resolver el conflicto y la voluntad para buscar un arreglo en lugar de pelear o romper la comunicación. Por tanto, la negociación requiere cierta cantidad de confianza y el deseo de comunicarse.

Las negociaciones se pueden dar por medio de procesos integradores con el objeto de llegar a resoluciones que impliquen ganancias mutuas o por medio de procesos distributivos con el objeto de obtener ganancias individuales. Por regla general, los dos procesos operan de forma simultánea en las negociaciones, porque las partes que están negociando pueden tener intereses legítimos para revelar información o para retenerla.

6. Explicar las repercusiones que las nuevas tecnologías de la comunicación tienen en la toma de decisiones en las organizaciones.

Las nuevas tecnologías de la comunicación, normalmente clasificadas como "groupware", han mejorado la exactitud y la oportunidad de la comunicación en las organizaciones y, por ende, sus actividades y han presentado un desafío para las líneas de autoridad tradicionales.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué es importante la buena comunicación para los gerentes?
2. Haga una lista de los elementos centrales del modelo expandido de la comunicación y relaciónelos.
3. ¿Cuáles son algunas de las consideraciones que se deben hacer cuando se escoge el canal correcto para el mensaje que transmitirá uno?
4. ¿Qué quiere decir "ruido" en un sistema de comunicación?
5. Describa los obstáculos más comunes para la buena comunicación interpersonal. ¿Cómo se pueden superar estos obstáculos?
6. ¿Qué cuatro factores influyen en la eficacia de la comunicación en las organizaciones? ¿Cómo ejercen esta influencia?
7. ¿Cuáles son las funciones de la comunicación vertical? ¿Cómo se entorpece la exactitud y la integridad de la comunicación vertical?
8. ¿Qué función tiene la cadena de rumores? ¿Por qué recurren los administradores, en ocasiones, a la cadena de rumores para transmitir información? ¿Cuáles son algunos tipos de cadenas de rumores? ¿Qué tipo de cadena es más probable que se use en una organización?
9. ¿Cómo se podrían superar los obstáculos para la comunicación en las organizaciones?
10. ¿Cuáles son los elementos clave de una situación de negociación? ¿Cómo se pueden usar las negociaciones para manejar conflictos?
11. ¿Cuáles serían los motivos de los negociadores para retener o compartir información en el transcurso de sus procesos de negociación?
12. ¿Qué situaciones contemporáneas podrían ser ejemplo de resultados estables de las negociaciones o resultados inestables de las negociaciones? ¿Qué hace que estas situaciones sean estables o inestables?
13. ¿Por qué podrían los productos del groupware tardar en ser adoptados ampliamente en las organizaciones?
14. ¿Cómo podrían los productos del groupware cambiar la forma en que las personas trabajan juntas en las organizaciones?
15. ¿Cómo podría el groupware mejorar su vida de estudiante universitario?

TÉRMINOS CLAVE

Comunicación
Mensaje
Emisor
Receptor
Codificar
Decodificar
Ruido
Canal
Canal formal de comunicación
Estructura de autoridad
Especialización de trabajos
Propiedad de la información
Comunicación vertical
Comunicación lateral
Comunicación informal
Cadenas de rumores
Conflictos
Negociación
Proceso integrador
Proceso distributivo

EL SONIDO DE LAS NEGOCIACIONES[85]

¿Qué pueden hacer las compañías cuando las atacan los airados padres? ¿Pueden los gerentes ignorar el escándalo paterno o deben rendirse a él? ¿Existe la posibilidad de negociar? Éstas son interrogantes que tuvo que enfrentar la industria de la música a mediados de los años ochenta. Para 1985, la industria de la música se había convertido en un peso muy importante de la sociedad estadounidense, con ventas anuales por 4.4 mil millones de dólares. 26 por ciento de estos 4.4 mil millones de dólares, o sea 1.14 mil millones de dólares, era generado por el controvertido estilo de música tradicionalmente llamado "rock'n'roll". Claro está que el brote de popularidad del rock'n'roll trajo consigo una creciente preocupación por el mensaje que estaba transmitiendo este tipo de música. Se cuestionaban las letras provocadoras, sexualmente explícitas, y los videos de artistas como Led Zepplin, Black Sabbath, Deep Purple, Kiss, Twisted Sister y Motley Crue. La industria disquera tenía que decidir cómo manejar los cargos que les lanzaban los airados padres, acusándola de que el contenido de muchas canciones de rock'n'roll no eran aptas para los públicos de adolescentes que estaban atrayendo dichas canciones.

Los padres estaban reaccionando, en particular, ante letras y videos de rock'n'roll, presuntamente inmorales, que estaban adquiriendo popularidad entre los adolescentes. Por otra parte, los músicos de rock pensaban que su música no era sino reflejo de lo que querían sus admiradores. Por ejemplo, Nikki Sixx, bajista de Motley Crue, decía que los grupos como el suyo eran representativos de la "juventud estadounidense". Según Sixx, "La juventud se trata de sexo, drogas, pizza y más sexo. Intelectualmente estamos a la altura de la entrepierna".[86] Más aún, el rock'n'roll era popular entre los jóvenes porque, como señalara *The Economist*, de la "trinidad de los jóvenes", compuesta por sexo, drogas y rock'n'roll, sólo el rock'n'roll se podía conseguir en grandes cantidades.

Al principio, la industria del rock'n'roll, representada por la Recording Industry of America Association (RIAA), con sus compañías afiliadas que comercializaban alrededor del 85 por ciento de las grabaciones en todo el país, trataron de responder a los cuestionamientos planteados por los padres. Cuando la National Parent Teachers Association (PTA) recomendó establecer normas que le sirvieran a las compañías para determinar si deberían anexar etiquetas de advertencia en sus nuevas grabaciones o no, Stan Gortikov, presidente de la RIAA, aceptó que se necesitaban tales normas. Sin embargo, no logró el apoyo de la industria, pues la RIAA no tenía control directo de los músicos que comercializaba. Sin embargo, la PTA no veía igual las cosas. Sintieron que "eran objeto de prácticas obstruccionistas por parte de la industria".[87]

Ante el fracaso de las negociaciones entre la PTA y la RIAA, el Parents' Music Resource Center (PMRC) se hizo cargo de la situación. El PMRC estaba formado por varias mujeres, entre ellas Tipper Gore que enfureció cuando escucho el disco *Purple Rain* de Prince, el cual había comprado para su hija de 11 años. Cuando ella y su hija escuacharon "Darling Nikki", la industria del rock se había ganado un enemigo más.

La vulgaridad de la letra nos avergonzó a las dos —explica Gore—. Al principio me quedé boquiabierta, después enfurecí. Millones de estadounidenses estaban comprando *Purple Rain* sin tener la menor idea de lo que les esperaba.[88]

El mensaje que envió el PMRC era de advertencia; una advertencia a los padres sobre el tipo de música que estaban escuchando sus hijos y una advertencia para los músicos de rock que más les valía que limpiaran su "arte".

Las negociaciones entre los padres y la industria de la música se reanudaron en el verano de 1985. En nombre del PMRC, Gore se reunió con Gortikov y pidió que se prepararan lineamientos o un sistema de calificación similar al sistema de la industria cinematográfica. Además, Gore pidió que las letras de las canciones de rock'n'roll se imprimieran en las portadas de los discos, de tal manera que los padres pudieran leerlas por si contenían referencias que pudieran ser perjudiciales.

A fin de cuentas, Gortikov rechazó todas las peticiones de Gore, aunque ofreció una explicación. Según Gortikov sería imposible etiquetar todas las canciones, simplemente por cuestión de volumen. Mientras que, en esa época, sólo se producían 325 películas al año, se imprimían 25,000 canciones nuevas. Es más, 95 por ciento de las personas que compraban música eran adultas. Por tanto, el gasto del sistema de calificación no estaba justificado por apenas un 5 por ciento del público comprador. Además, la impresión de las letras en las portadas de los discos no era posible porque las compañías disqueras rara vez tenían los derechos de las letras y carecían de fondos para comprarlas.

En cambio, Gortikov ofreció recomendar que se usara una etiqueta genérica de advertencia con la leyenda "Asesoría paterna: Material explícito" que se usaría siempre que una compañía particular lo considerara necesario. De hecho, 19 compañías asociadas a la RIAA, que representaban 80 por ciento

de las ventas de discos y cintas en Estados Unidos, ya habían aceptado usar dicha etiqueta. Sin embargo, el PMRC consideró que la oferta no era aceptable y las negociaciones llegaron a un callejón sin salida.

Como los negociadores no pudieron conciliar sus diferencias, el Comité para el Comercio, la Ciencia y el Transporte tuvo una sesión sobre el tema de las etiquetas de los discos. El propósito de la junta no era aprobar ninguna legislación, sino "airear" la cuestión. Varios músicos asistieron a la audiencia para dar su apoyo a la industria del rock'n'roll.

Muchos músicos componen y ejecutan su propio material y lo defienden porque es su arte, les guste o no —afirmó el hoy finado Frank Zappa—. "Imponerles un sistema de calificación será un estigma para sus personas. ¿Cuánto tiempo pasará antes de que los compositores y los ejecutantes usen festivas cintas en los brazos con una letra escarlata en ellos."[89]

Además, Zappa señaló que la preocupación de los "padres", en esencia, no era diferente de la preocupación de los músicos.

Yo soy padre —dijo Zappa—. "Tengo cuatro hijos. Dos de ellos están aquí. Quiero que crezcan en un país donde puedan pensar lo que quieran pensar, ser lo que quieran ser y no lo que la esposa de alguien o el gobierno los haga pensar o ser."[90]

Zappa terminó su participación haciendo una defensa del derecho de todos los artistas, inclusive los músicos de rock, "de realizar sus actividades sin legislaciones que restringieran su negocio, batido como un flan instantáneo por las Esposas del Hermano Grande".[91]

La situación seguía sin solución. Los padres se habían levantado en armas por el presunto contenido provocativo de las canciones del rock'n'roll, pero la gente de la industria también estaba muy inquieta.

"Es censura —afirmó Gary Stevens, presidente de Doubleday Broadcasting Company—. Muchos hemos tenido cuidado de no hacer discos pornográficos, pero unas cuantas personas muy bien relacionadas le han impuesto a las masas su opinión del buen gusto. La industria disquera ha cedido y las transmisoras están cargando el peso."[92]

Además, según Gortikov, sólo 9 por ciento de las compras de música de rock'n'roll son hechas por jóvenes de menos de 14 años. Las personas con más de 20 años son las responsables del 69 por ciento de las compras.

La disputa se extendió hasta los años noventa.

"Aunque las cosas están marchando mal últimamente [en 1990] —dijo Lee Ballinger, editor de *Rock and Roll Confidential*, un boletín de la industria en la costa occidental—, tengo mis dudas de que Prince siquiera pueda tocar su canción '1999' para cuando llegue 1999."[93]

En la primavera de 1990, los altos mandos de las principales compañías disqueras de Estados Unidos aceptaron crear etiquetas uniformes de advertencia. Esta medida se tomó, principalmente, para evitar que las legislaturas de los estados exigieran dicha etiquetación, por ley. Según Sue Henseler, representante del estado de Rhode Island:

"Las leyes se aprueban por dos motivos. ...Uno es cuando se ve que se necesitan, y otro es que se despierta la conciencia de muchas personas, de tal manera que las cosas se hacen de manera voluntaria."[94]

Cuando las compañías disqueras aceptaron actuar en forma voluntaria, ella aceptó retirar su proyecto de ley.

Esto no significa que todo el mundo esté contento con el resultado. En Boston, Greg Wallis, gerente general de Tower Records distaba mucho de estar contento.

"Las legislaturas están obligando a la industria disquera a comportarse como padre de los muchachos —dijo—. No se trata de que este tipo de letras y sugerencias no hayan estado en la música grabada desde que ha existido la música grabada. Es una lástima que todo haya terminado en esto. Pero esto debe bastar para hacer lo que los padres quieren."[95]

El siguiente mes de junio, un juez de distrito de Estados Unidos, en Ft. Lauderdale, Florida, sentenció, por primera vez, que cierto rock'n'roll se podía considerar obsceno. En este caso, el juez José González sostuvo que la letra de dos canciones del disco "As Nasty as They Wanna Be" de Live Crew era obscena. Esto significaba que los detallistas podían ser aprehendidos por vender el disco y que lo mismo le podía ocurrir a las transmisoras por pasarlo al aire. Ahora los detallistas eran los afectados.

"Siempre que el juez de un tribunal encuentra que una forma de hablar es obscena, todas las palabras se enfrían. Esperamos que se trate de un caso aislado —dijo Mark Siegal, vicepresidente ejecutivo de Shamrock Holdings, Inc., con domicilio en Los Ángeles y matriz de Show Industries y de la cadena de 137 tiendas Sound Warehouse—. En cambio, somos partidarios de etiquetar productos y de restringir los productos etiquetados a ...los adultos."[96]

PREGUNTAS DEL CASO

1. Explique las definiciones de las negociaciones en términos de las dificultades que tienen las partes para codificar y decodificar sus mensajes respectivos.
2. ¿Qué deberían hacer a continuación los líderes del PMRC para que continúe el proceso y por qué?
3. ¿Cuál podría ser una solución estable e integradora para esta disputa?

CASO PARA ANÁLISIS

ES LA OFICINA DE HACIENDA: ¡LLEGUEMOS A UN ACUERDO![97]

La oficina de hacienda, Internal Revenue Service en inglés (IRS) es reconocida como la oficina recaudadora más temida y tenaz de Estados Unidos. Con su capacidad para embargar bienes personales y salarios y congelar fondos, el IRS es famoso por tomarse grandes molestias para cobrar hasta el último centavo que se le debe y muy pocas personas están dispuestas a desafiar sus peticiones abiertamente.

Sin embargo, en 1992, se operó un cambio asombroso. La oficina, abandonando sus tácticas de mano dura para manejar a los contribuyentes infractores, reintrodujo un programa llamado "Oferta de compromiso". La oferta de compromiso permite que los contribuyentes que cumplen con ciertos criterios hagan una "oferta de liquidación" para pagar la parte de los impuestos que deben, a cambio de llegar a un saldo en ceros.

"El sistema ha sido diseñado para que la gente pueda empezar de cero, y el gobierno quiere que funcione —explica David Kaye, presidente de Kaye, Kotts & Associates, con domicilio en Sherman Oaks, empresa especializada en cobrar impuestos—. Todos los que tengan un problema fiscal deberían estudiarlo en serio, sobre todo el que no declara... la persona que se despierta por la noche sudando."[98]

Incluso aunque el programa de la oferta de compromiso ha formado parte del Código Fiscal desde principios de siglo, el proceso era bastante ineficiente y no había recibido mucha publicidad. Después, en 1992, el programa fue remozado significativamente y el IRS empezó a cambiar el procedimiento de sus operaciones a efecto de propiciar su uso. Se dio a los directores de distrito la autoridad necesaria para aceptar, rechazar o retirar ofertas de un compromiso y el propio proceso fue cambiado para tomar en cuenta las necesidades del deudor. La respuesta a los cambios fue asombrosa. Mientras que las ofertas de compromisos se habían usado para liquidar alrededor de 2,000 casos en 1991, el programa fue usado para liquidar 18,020 casos en 1993.

"Es una gran salvación para la gente y la cantidad de respuestas ha sido decididamente fenomenal —dijo Kaye—. Uno quizá deba 100,000 dólares o un millón de dólares y ofrecer seis mil dólares y sin embargo ser objeto de consideración en serio."[99]

El programa requiere que los contribuyentes infractores ofrezcan al IRS un pago de liquidación, no con base en la cantidad que deben, sino en la que puedan pagar. Los pagos se computan contabilizando los activos corrientes y los ingresos proyectados para los próximos cinco años. A continuación el IRS constata la información financiera y decide si aceptará o rechazará la oferta. La decisión radica primordialmente en el "potencial de cobranza" del deudor; es decir, si la oficina piensa que podría obtener, o no, más de lo que se le ofrece con sólo embargar los bienes de la persona, lo que podría hacer sin problemas. Si se acepta una oferta, el contribuyente hace un pago único y el resto de la deuda queda cancelada.

"Cuando su oferta ha sido aceptada, ha sido aceptada —confirma Ann Logan, vocera del IRS—. Si usted tiene un saldo de 10,000 dólares y nosotros aceptamos 7,000 dólares, no perseguimos los 3,000 dólares en cuatro años."[100]

Sin embargo, existen algunas contingencias. En primer lugar, la gente que liquide sus deudas de acuerdo con el programa, debe ceder su derecho a la confidencialidad y la liquidación pasa a formar parte de los registros públicos. Es más, el contribuyente tiene que aceptar declarar y pagar puntualmente los impuestos para los siguientes cinco años.

"Si el contribuyente no lo hiciere —advierte Walter Krawczyk, asesor técnico de la Sección de Procedimientos Especiales del IRS en Buffalo— podemos anular el convenio y reinstalar el monto total de la deuda."[101]

Muchas personas han especulado en cuanto a la decisión repentina del IRS de promover las negociaciones con los deudores.

"El IRS tiene demasiado trabajo. Jamás había habido tantos contribuyentes infractores —señala Greg Gose, abogado fiscalista de Staker y Gose—. Tienen demasiada carga, así que están ansiosos de llegar a un acuerdo."[102]

De hecho, en 1993, más de 10 millones de ciudadanos habían abandonado el sistema fiscal debiendo todavía más de 11 mil millones de dólares por concepto de impuestos, multas e intereses.

"El gobierno está más interesado en tener dinero en el banco hoy que en tener dinero en el banco en el futuro —confirma Rich Davega, jefe de la oficina de procedimientos especiales del Distrito de Los Ángeles del IRS—. No cabe duda."[103]

El programa del compromiso simboliza algo más que una forma de conseguir una compensación rápida. También simboliza el cambio general de las oficinas de gobierno hacia prácticas parecidas a las de la iniciativa privada.

"Llega un momento en que permitir que los intereses y las sanciones se sigan acumulando de tal manera que la gente se atrasa más y más no tiene sentido alguno —afirma Margaret Milner Richardson, comisionada del IRS—. Las empresas no lo hacen y nosotros tampoco deberíamos hacerlo. Si uno sabe que jamás podrá cobrar ciertas cosas, en realidad lo que se debe hacer es ayudar al contribuyente a que encuentre algun tipo de plan de pagos."[104]

El programa también sirve para volver a incluir en el sistema a personas que han dejado de declarar por miedo a las sanciones. Los infractores fiscales no siempre son malos o trampsos. Los expertos dicen que las parejas divorciadas, los dueños de negocios fracasados, los alcohólicos en recuperación y otras personas que han tenido problemas financieros imprevistos, con frecuencia, dejan de declarar un año.

"Según mi experiencia, sería muy injusto llamar a muchas de estas personas tramposas con el fisco —dice Krawczyk—. No puedo decirle que nadie se esté aprovechando del sistema. Sin embargo, la gran mayoría tiene problemas por motivos ajenos a su control —como inversiones en negocios malos o enfermedades familiares— o simplemente dejaron que los impuestos se les escaparan de las manos."[105]

Después de saltarse un año, explica Kay, muchas personas "no quieren declarar los ingresos del año siguiente, porque con ello alertarán al IRS del hecho de que no declararon el año anterior y todo se convierte en una bola de nieve".[106] Con el programa de la oferta de compromiso, el IRS puede poner fin al efecto de la bola de nieve.

"Se trata de un enorme cambio de actitud del IRS —admite Judith Golden, jefe de asuntos públicos del IRS en el sur de California—. Uno quizás esté en una situación muy mala y se presenta a charlar con nosotros, pueda pagar o no. Algunas personas temían miedo de venir porque temían que jamás se pondrían al día. Ahora no se tienen que estar escondiendo."[107]

Además de todo lo positivo, el programa tiene sus aspectos negativos. Por ejemplo, para calificar, el contribuyente tiene que haber tocado fondo.

"Cuando la gente llega al punto de solicitar este programa, en realidad está hasta abajo, en términos financieros. Es su último recurso —comenta Krawczyk—." Sin embargo, hasta abajo varía de acuerdo con la localidad. Por ejemplo, en Fargo, Dakota del Norte, 79 por ciento de las ofertas de liquidación fueron aceptadas por la oficina distrital del IRS, mientras que en el distrito de Laguna Miguel, en el sur de California, sólo se aceptó 17 por ciento de las ofertas. Además, por medio del programa, el IRS recauda mucho menos de lo que se le debe. En 1993, el IRS recaudó sólo 16 centavos de cada dólar que se le debía. La justicia es otro aspecto. Por ejemplo, Richard Vallone pudo liquidar una deuda fiscal de 1.5 millones de dólares con 1,500 dólares. Joseph Aiello, por otra parte, liquidó una deuda de 75,422 dólares con 20,000 dólares. "Soy de la opinión, dijo Aiello furibundo, de que están persiguiendo más a los peces pequeños que a los grandes."[108]

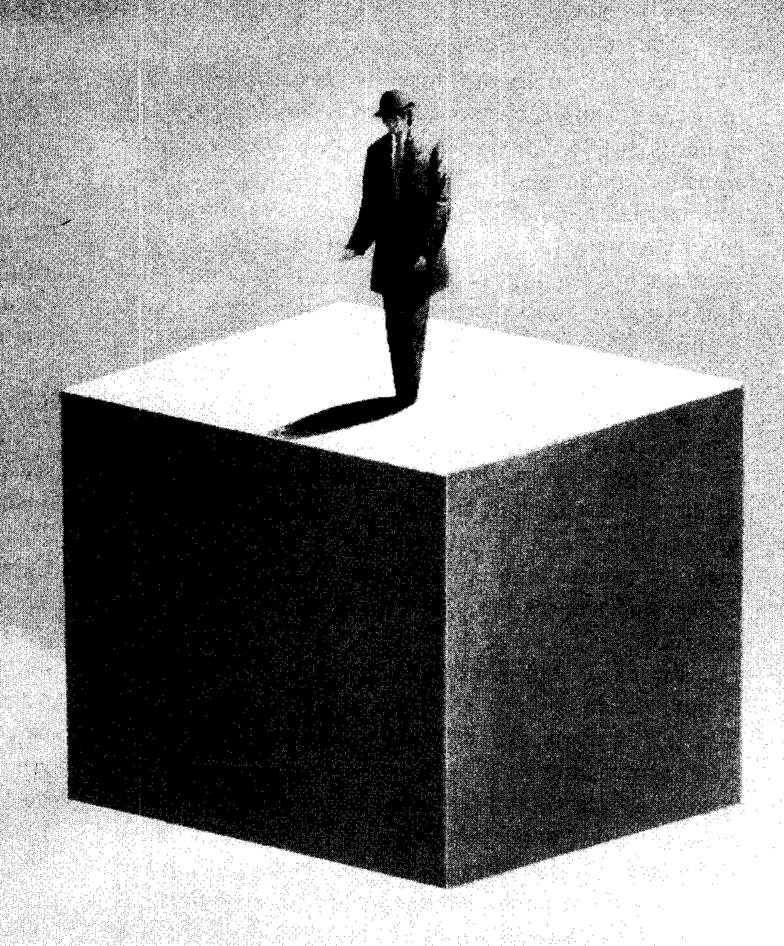
Sin embargo, en términos generales, el programa de negociación y compromiso del IRS está produciendo ingresos que, de otra manera, quizá jamás se cobrarían. Además, está fortaleciendo la imagen general del IRS, cuando menos a corto plazo. No obstante, a largo plazo, el IRS tendrá que prepararse para otras negociaciones, por ejemplo con los contribuyentes que no quedan cubiertos por el programa; los que siempre han estado pagando sus impuestos.

"Aunque no contamos con datos que indiquen que el aumento de los compromisos del IRS en cuanto a las deudas fiscales podrían afectar el cumplimiento voluntario —comenta Jennie S. Stathis, directora de política fiscal de la Oficina General de Contabilidad, una rama investigadora del Congreso— somos de la opinión que el IRS debe tener presente las consecuencias que aceptar la liquidación de una cantidad inferior a la obligación fiscal entera podría producir en los contribuyentes que pagan todo."[109]

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué está en juego en estas negociaciones?
2. ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades relativas de las partes?
3. ¿Es la Oferta de compromiso una idea buena? ¿Por qué sí o no?

CONTROL



CAPÍTULO 20 CONTROL EFECTIVO

CAPÍTULO 21 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

CAPÍTULO 22 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

INTERSECCIÓN 6

El control ayuda a los gerentes a monitorear la eficacia de la planificación, la organización y la dirección y a tomar medidas correctivas conforme se van necesitando. Aunque el control es la cuarta de las cuatro funciones de la administración que se expusieron en el capítulo 1, no por ello tiene menos importancia. En la parte VI se analizan, con detenimiento, el proceso de control y los controles financieros. A continuación, en el capítulo 21, se explican las operaciones de control, la transformación de insumos en productos. El último capítulo, el 22, trata de la manera en que los sistemas de información contribuyen al control.

CAPÍTULO 20

CONTROL EFECTIVO

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar por qué piensan los gerentes que necesitan el control.
2. Describir los pasos del proceso de control.
3. Explicar la importancia de las áreas clave de desempeño y los puntos estratégicos de control para diseñar sistemas de control efectivos.
4. Explicar por qué los controles financieros son tan importantes para los gerentes.
5. Hacer una lista de algunas de las razones por las que se usan los presupuestos.
6. Explicar los tipos básicos de centros de responsabilidad y las consideraciones presupuestales ligadas a cada uno de ellos.
7. Describir el proceso de presupuestación.
8. Explicar los usos de las auditorías internas y las externas.

INTRODUCCIÓN

EN DEERE & CO. SE CONTROLA LA ESTABILIDAD[1]

Allá por 1860, John Deere, un herrero de Vermont, inventó un arado que podía revolver el grueso y rico suelo de las vastas y fértiles planicies del centro occidental de Estados Unidos. Después, en 1868, Deere constituyó una compañía para distribuir sus arados, haciendo hincapié en una filosofía de productos de calidad y servicios a los clientes. Para 1911, la compañía se había convertido en un fabricante completo de maquinaria agrícola. En 1918, gracias a la compra de un motor de gasolina, en Waterloo, Iowa, Deere pasó a ser un instrumento fundamental para la conversión de la agricultura de Estados Unidos, de la fuerza animal a la mecánica. Por medio de la diversificación, Deere ha permanecido como negocio viable y en la actualidad Deere es el productor de maquinaria agrícola más grande del mundo. Además, Deere es un importante proveedor de maquinaria para construcción. Los directivos hacen hincapié en la globalización de las empresas Deere (que incluyen instalaciones en México, Canadá, España, Francia, Australia y otros lugares) y su estable liderazgo. Deere sólo ha tenido cuatro directores generales desde 1928.

En la actualidad, Deere es el productor de maquinaria agrícola más grande del mundo.

Aunque Deere ha trabajado con GM en el caso de motores a diesel y con la NASA para desarrollar aleaciones de metales, la maquinaria agrícola sigue siendo su negocio medular. En 1994, Deere tenía 35 por ciento del mercado de los tractores agrícolas y alrededor de la mitad del mercado de las segadoras de autopropulsión.

No obstante, en años recientes, la agricultura estadounidense ha registrado muchos altibajos. Por ejemplo, muchos campesinos contrajeron inmensas deudas hacia finales de los años ochenta, las cuales los obligaron a deshacerse de tierras que habían pertenecido a sus familias a lo largo de muchas generaciones. Parte de estas tierras fueron consolidadas en haciendas de mayor tamaño. Otra parte fue vendida a fraccionamientos para viviendas.



JOHN DEERE. En Estados Unidos, los tractores John Deere son un elemento conocido del paisaje del campo.

Incluso cuando la industria empezó a mejorar a principios de los años noventa, fueron pocos los campesinos que se apresuraron a comprar tractores, segadoras o maquinaria agrícola nueva. De hecho, un artículo en el *Wall Street Journal*, publicado en 1992, decía que la edad promedio de los tractores de Estados Unidos era de 19 años. Esto se podía achacar, cuando menos en parte, a lo caro de los productos Deere. Incluso una modesta pieza de maquinaria agrícola fabricada por Deere puede costar tanto como un automóvil de lujo, mientras que los tractores más modernos y sofisticados alcanzan precios al menudeo de hasta 80,000 dólares. Por tanto, la fortuna de Deere tiende a subir y a bajar con la de los campesinos. Por ejemplo, en 1990, Deere registro ingresos por 411 millones de dólares, la cifra más alta en la historia de la compañía. No obstante, en 1991, la empresa registró pérdidas por 37 millones de dólares. Después, la industria empezó a recuperarse en 1992 y 1993, y Deere registró ingresos por 184 millones de dólares en 1993. Dada esta volatilidad, ¿cómo puede seguir funcionando Deere?

Una de las estrategias de Deere implica ayudar a los distribuidores a ofrecer incentivos, como reducción de precios, promociones de ventas, financiamiento con intereses bajos por medio de la subsidiaria crediticia de Deere. Los distribuidores, con la esperanza de compensar las utilidades perdidas, por medio de negocios de partes y servicios a futuro, con frecuencia terminan vendiendo la maquinaria prácticamente al costo.

Los incentivos de precios y las campañas de promociones ayudan a Deere a crear una demanda regular de sus bienes. En circunstancias normales, las ventas de maquinaria agrícola son estacionales; altas en primavera y verano, pero bajas durante el resto del año. Si Deere ignorara la estacionalidad de sus productos, la compañía quizá se vería obligada a despedir trabajadores durante la temporada baja o a contratar trabajadores extras durante la alta. En cambio, Deere intenta equilibrar la demanda por medio de las promociones de ventas y los programas de incentivos. Por ejemplo, para fomentar las ventas a lo largo de todo el año, Deere ofrece incentivos en mercancía, por ejemplo muebles y viajes, a los distribuidores que superan sus metas.

Cuando la demanda cae muy bajo, por ejemplo en 1991 y principios de 1992, Deere cierra la fábrica, quizá durante una semana entera, en lugar de recurrir a los despidos permanentes.

—En la época de contracción del mercado —explica Al Delattre de Andersen Consulting—, lo primero que hicieron algunas compañías fue aplicar enormes recortes en las fábricas y el personal, sin considerar el rendimiento que les permitiría responder al cambio del mercado.[2]

Sin embargo, los cierres temporales permitieron a Deere sostener su producción a un ritmo constante y eficiente y, no obstante, ser flexible a las demandas del mercado cíclico.

Así pues, el control cuidadoso ha permitido que Deere no sólo sobreviva, sino que prospere en una industria cíclica, donde se comparten con los distribuidores márgenes de utilidad en verdad estrechos. →

LAS ORGANIZACIONES UTILIZAN a los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando, satisfactoriamente, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente. Aunque compañías como Deere quizá dependan más de procedimientos de control que muchas otras compañías, debido al carácter cíclico del mercado y a lo pequeño de los márgenes de utilidades, todas las compañías tienen que usar procedimientos de control. En este capítulo, primero se presentará un resumen general del proceso de control, y luego se analizarán los controles financieros.

EL SIGNIFICADO DEL CONTROL

control:
El proceso para asegurarse que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectadas.

Según una definición, el **control** administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

LOS PASOS DEL PROCESO DE CONTROL

La definición de Robert J. Mockler del control destaca los elementos esenciales del proceso de control:

> El control administrativo es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de

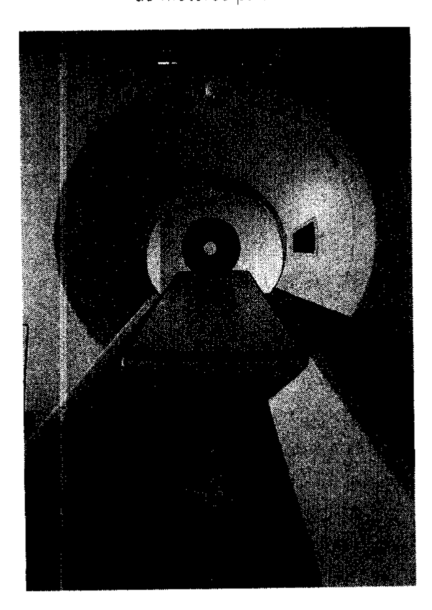
> retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.[3]

La definición de Mockler divide el control en los cuatro pasos que se presentan en la figura 20-1. Dichos pasos son:

ESTABLECER NORMAS Y MÉTODOS PARA MEDIR EL RENDIMIENTO. En un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límite específicas. Esto es importante por varios motivos. En primer lugar, las metas definidas en forma vaga, por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados", son igual que palabras huecas, mientras los gerentes no empiezan a especificar qué quieren decir con "mejorar" y qué pretenden hacer para alcanzar esta meta, y cuándo. En segundo, las metas enunciadas con exactitud (por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de poca actividad como octubre y marzo) se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas. Por último, los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.[4]

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en la fila de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad.

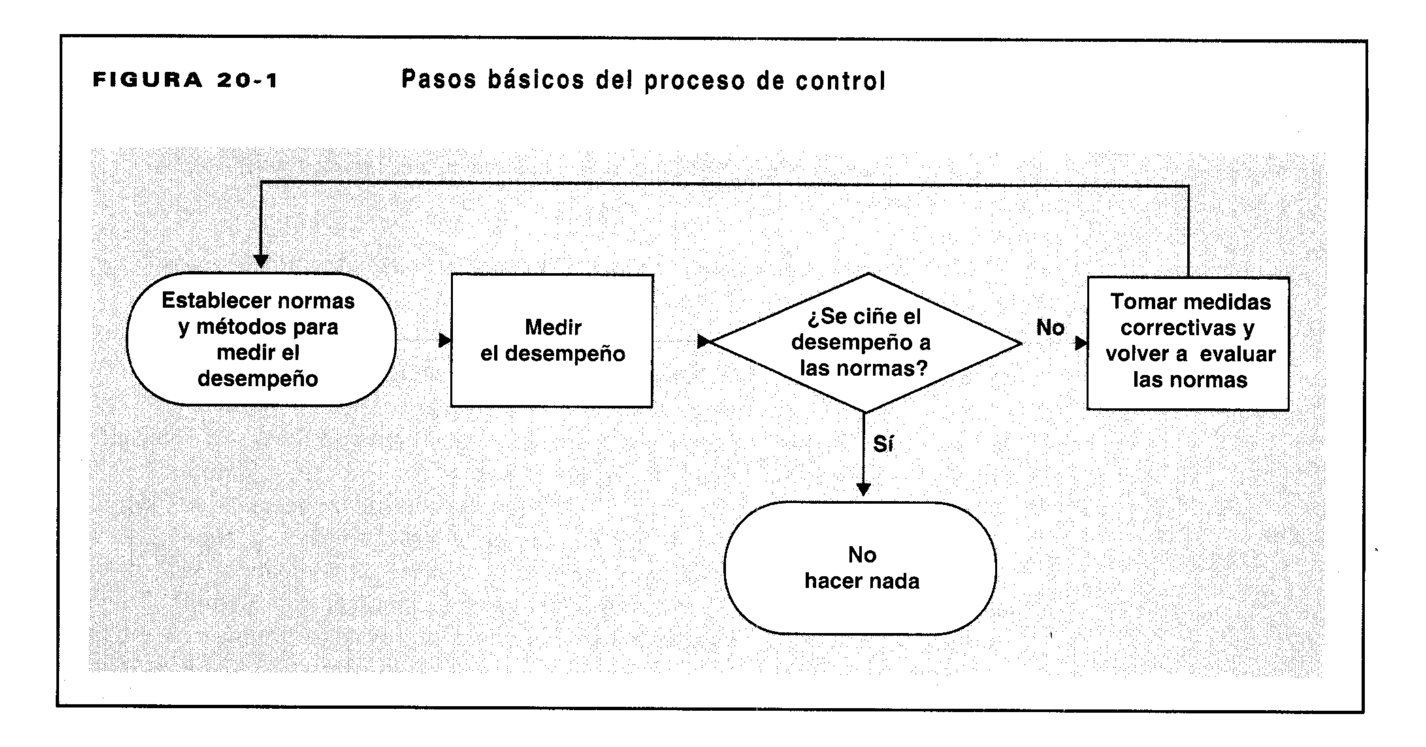
MEDIR EL DESEMPEÑO. En General Electric, un "scanner CT" desarrollado por la unidad de sistemas médicos, se usa para inspeccionar la integridad de las partes producidas por la división de motores para naves aéreas.



MEDIR LOS RESULTADOS. Al igual que todos los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida. En una planta fabril, por ejemplo, los niveles de las partículas de gas en el aire se tendrían que controlar constantemente por cuestión de seguridad, mientras que la alta dirección quizá sólo tendrían que medir el avance de los objetivos de una expansión a largo plazo una o dos veces al año. De igual manera, al dueño de una franquicia de McDonald's quizá se le exija que estudie el tiempo de espera de los clientes en forma constante. Por otra parte, a la Comisión de Servicios Públicos de California sólo se le presentarían solicitudes cinco o seis veces al año. Cabe señalar que los buenos gerentes suelen evitar que transcurran plazos largos entre las mediciones de los resultados.

DETERMINAR SI LOS RESULTADOS CORRESPONDEN A LOS PARÁMETROS. En muchos sentidos, éste es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades, presuntamente, se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que "todo está bajo control". Como muestra la figura 20-1, no tienen que intervenir en forma activa en las operaciones de la organización.

FIGURA 20-1 **Pasos básicos del proceso de control**



TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS. Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Por ejemplo, el dueño/director de una franquicia podría ver que necesita más empleados de mostrador para alcanzar la norma de espera de cinco minutos por cliente establecido por McDonald's. Por otra parte, los controles pueden revelar (y, con frecuencia, revelan) normas inadecuadas (demasiado altos o bajos). Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad. Por ejemplo, los resultados de la división Buick de GM podrían hacer que la gerencia elevara la meta de producción.

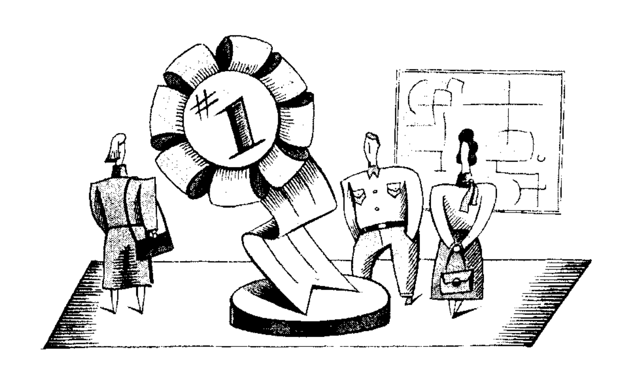
La figura 20-1 también ilustra otro punto importante, a saber, que el control es un proceso dinámico. (Aquí, de nueva cuenta, interviene el elemento tiempo.) Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

POR QUÉ SE REQUIERE EL CONTROL

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Dado el ritmo de los cambios del ambiente de las organizaciones registrado en años recientes (véase la parte II), este aspecto del control ha ido adquiriendo cada vez más importancia. Según Fred G. Steingraber, algunos de los cambios ambientales más apremiantes son la índole cambiante de la competencia, la necesidad de acelerar el ciclo de pedidos-entregas, la importancia de "agregar valor" a los productos y servicios como vía para crear demanda de consumo, los cambios en la cultura de los trabajadores y las organizaciones y la creciente necesidad de delegar y de hacer trabajo en equipo en las organizaciones.[5]

Cap. 13, p. 389

CREAR MEJOR CALIDAD. La administración de la calidad total, que se presentó en el capítulo 8, conduce a grandes mejoras para el control. Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Los empleados tienen facultades para inspeccionar y mejorar su trabajo. La administración de la calidad total cambia muchas de las actitudes y los enfoques para lograr un control efectivo.



LA CALIDAD ES LA LLAVE DE LOS CAMBIOS EN SACO DEFENSE

En Saco Defense, la falta de calidad produjo una crisis. Cuando el gobierno la cerró porque no estaba cumpliendo con las normas de calidad, Saco devolvió el golpe estableciendo un programa de ACT que ha restaurado la calidad, elevado la producción y reducido los costos. La compañía de la defensa, de 178 años y con sede en Saco, Maine, no pudo cumplir con las normas de calidad de la Marina de Estados Unidos. Aunque las armas de Saco funcionaban bien, el gobierno cuestionó las prácticas y políticas de la compañía en cuanto a la calidad. Por ejemplo, si un empleado encontraba una tuerca defectuosa ya casi terminado un proceso de montaje, el operador cambiaba la tuerca, pero no documentaba el problema. La presencia de la tuerca defectuosa podía significar que otras, del mismo proveedor o la misma partida, también estaban mal y pasaban sin ser detectadas. Sin seguimiento, el problema fundamental de los materiales no sería identificado ni resuelto.

Para resolver estos problemas, Saco Defense se sometió a una transformación organizacional. Los elementos clave fueron: 1) facultar a los empleados dándoles la responsabilidad de su actuación, así como la autoridad para detener la producción y corregir problemas; 2) formar células de trabajo, es decir, pequeños negocios dentro de la compañía, para manejar su propia producción con escasa supervisión, y 3) reducir la nómina de 760 a unos 450 empleados, eliminando varios estratos administrativos. Además, los proyectos constantes de mejoras de la empresa van desde reducir los tiempos del ciclo y los costos de los productos, hasta poner en práctica programas para la integración de habilidades. La productividad ha subido, la rotación ha bajado y la empresa está proyectando ampliar sus actividades internacionales.[6] ◆

ENFRENTAR EL CAMBIO. El cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian. Los competidores —muchas veces de todo el mundo— ofrecen productos y servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayudan a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

PRODUCIR CICLOS MÁS RÁPIDOS. Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad o tiempo de entrega mejorados, y otra muy diferente es acelerar los ciclos que implica el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. De hecho, Steingraber proyectó que la rapidez sería la norma de los años noventa, sobre todo la rapidez para llenar los pedidos. Los clientes de hoy no sólo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida. Kazuo Morohoshi, director del centro de diseño de Toyota en Tokio, dice: "Hemos aprendido que la producción universal masiva no basta. En el siglo XXI, uno personalizará las cosas más, de tal manera que puedan refle-

jar las necesidades individuales".[7] Las compañías ganadoras, pronostica Alex Taylor III de *Fortune*, serán aquellas que sepan enfocarse hacia nichos estrechos de clientes, con modelos específicos.

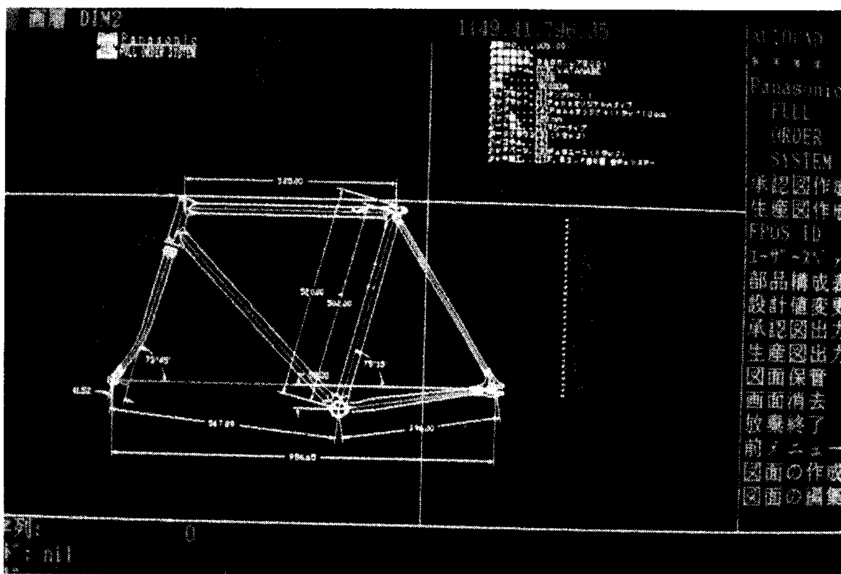
AGREGAR VALOR. Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventaja competitiva. Otra forma, preferida por Kenichi Ohmae, el experto de la administración japonesa, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del competidor.[8] Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por arriba de la media, lograda aplicando procedimientos de control. Lee Iacocca, el ex presidente de Chrysler, ha expresado su frustración porque el mismo automóvil, hecho en la misma línea de montaje, es percibido como un auto de mayor calidad si lleva el escudo de Mitsubishi, que si lleva el escudo de Chrysler. Chrysler, a su vez, ha tratado de agregar valor mejorando la calidad y ofreciendo otras características de seguridad. Deere ha agregado valor por vía de avances tecnológicos.

Cap. 18, p. 561

FACILITAR LA DELEGACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO. La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipos. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Con el sistema autocrático tradicional, el gerente especificaría las normas de los resultados y los métodos para alcanzarlos. Con el nuevo sistema participativo, los gerentes comunican las normas, pero dejan que los empleados, sea en lo particular o como equipo, usen su propia creatividad para decidir cómo resolver ciertos problemas de trabajo. Así pues, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

CREAR BICICLETAS MÁS VELOCES. National Bicycle Industrial Co., una subsidiaria de Matsushita, puede entregar una bicicleta Panasonic hecha a la medida, en un plazo de dos semanas. El proceso empieza cuando el cliente se sube a un marco especial en una tienda de bicicletas Panasonic (izquierda), para obtener medidas que son enviadas por fax a una pequeña fábrica, donde una minicomputadora DEC y un programa de diseño por computadora (derecha) producen un plano en cosa de 3 minutos, así como una etiqueta con barras que identificará a la bicicleta mientras pasa por la producción.





Los programas de administración de equipos son comunes en las empresas en participación establecidas por GM-Toyota y Chrysler-Mitsubishi, al igual que los esfuerzos por adaptar las necesidades sociales de los empleados a las demandas tecnológicas de la producción eficiente. Tanto en la planta de GM-Toyota en California (véase el capítulo 1), como en sus instalaciones Saturn en Tennessee (véase el capítulo 18), GM ha usado el mismo enfoque de la administración de equipos para reestructurar su posición general respecto al desempeño administrativo. Por otra parte, AT&T ha adoptado una perspectiva que consiste en reconsiderar el enfoque administrativo en cuanto a las normas de desempeño, como manera constructiva de elevar las normas y generar los resultados adecuados. Cuando AT&T se propuso que sus instalaciones en Shreveport, Luisiana fueran más competitivas en una escala internacional mucho más amplia, en 1986, no sólo renovó las operaciones básicas de la planta, sino también el enfoque administrativo ante el desempeño productivo; además los gerentes pusieron en práctica programas de inventarios justo-a-tiempo y de evaluación más estricta de la calidad. En consecuencia, la calidad subió, los costos de producción bajaron y la productividad de los trabajadores se duplicó en algunas líneas de productos.[9]

EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

sistema de control: Procedimiento de varios pasos aplicados a diversos tipos de actividades de control.

Los gerentes enfrentan una serie de retos para diseñar **sistemas de control** que ofrezcan retroinformación en forma oportuna y barata, que sea aceptable para los miembros de la organización. La mayor parte de estos retos tienen su origen en las decisiones en cuanto a qué se debe controlar y con qué frecuencia se debe medir el avance. Tratar de controlar demasiados elementos de las operaciones, de manera demasiado estricta, puede enojar y desmoralizar a los empleados, frustrar a sus gerentes y desperdiciar valioso tiempo, energía y dinero. Es más, los gerentes quizá se concentren en factores fáciles de medir, por ejemplo la cantidad de personas atendidas en un restaurante, y desatiendan los factores más difíciles de medir, por ejemplo la satisfacción de la comida. Empero, a largo plazo, la satisfacción de la comida podría ser más importante que la cantidad de personas atendidas en un periodo dado. La mayor parte de estos problemas se puede evitar mediante un análisis que identifique *las áreas clave del desempeño* y *los puntos estratégicos de control*.

CÓMO IDENTIFICAR LAS ÁREAS CLAVE DEL DESEMPEÑO

áreas clave del desempeño o áreas clave de resultados: Aspectos de una unidad u organización que deben funcionar en forma eficaz para que la unidad o la organización enteras logren el éxito.

El **desempeño clave** o las **áreas clave de resultados (ACR)** son aquellos aspectos de la unidad o la organización que *deben* funcionar con eficacia para que toda la unidad u organización triunfen. Estos renglones, por regla general, involucran las principales actividades de la organización o grupos de actividades relacionadas que se presentan a lo largo de toda la organización o unidad. El testimonio 20-1 muestra algunos de los renglones básicos de resultados de producción, mercadotecnia, administración de personal y finanzas y contabilidad. Estos renglones básicos de los resultados, a su vez, sirven para definir normas y sistemas de control más detallados.

En las organizaciones de hoy, muchos ACR son interfuncionales. Una organización podría definir sus ACR para un equipo dirigido hacia el servicio a los clientes, en términos de las respuestas proporcionadas por los clientes en una encuesta de su satisfacción. En Deere, los gerentes podrían tomar en cuenta la investigación y el desarrollo de ACR.

Una pequeña empresa que usa las encuestas de satisfacción, aplicadas a consumidores seleccionados, es Schnaubelt Shorts, compañía de Coraopolis, Penn-

DOCUMENTO 20-1 **NORMAS USADAS EN LAS ÁREAS FUNCIONALES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO**

Producción	Mercadotecnia	Administración de personal	Finanzas y contabilidad
Calidad	Volumen de ventas	Relaciones laborales	Gastos de capital
Cantidad	Gastos de ventas	Rotación del personal	Inventarios
Costos	Gastos para publicidad	Ausentismo laboral	Flujo del capital
Desempeño individual en el trabajo	Desempeño individual de los vendedores		Liquidez

Fuente: Hal B. Pickle y Royce L. Abrahamson, *Small Business Management* (Nueva York: Wiley, 1990), Cap. VIII.

sylvania que diseña prendas de vestir para ciclistas del sexo femenino. Schnaubelt busca a ciclistas en activo para que prueben sus productos y contesten encuestas de satisfacción. Después de detectar los estados que tienen grandes cantidades de ciclistas, elige a unas cuantas ciclistas en activo para que sean "líderes" en cada uno de los estados. A su vez, cada líder elige a otras 10 mujeres más para que evalúen los productos Schnaubelt. Las mujeres, que van desde ciclistas normales hasta participantes en carreras, sirven para probar los productos y para contestar encuestas sobre los mismos.[10]



CÓMO IDENTIFICAR LOS PUNTOS ESTRATÉGICOS DE CONTROL

puntos estratégicos de control: Puntos críticos de un sistema en los que se debe dar la vigilancia o la recaudación de información.

Además de las áreas clave de desempeño, también es importante determinar los puntos críticos del sistema donde se deben dar la vigilancia o la recopilación de información. Cuando se han localizado estos **puntos estratégicos de control** la cantidad de información que se tiene que reunir y evaluar se puede reducir bastante.

El método más importante y útil para seleccionar los puntos estratégicos de control consiste en concentrarse en los elementos más significativos de una operación dada. Por regla general, sólo un porcentaje mínimo de actividades, hechos, personas u objetos de una operación dada producirán una proporción elevada de los gastos o los problemas que los gerentes tendrán que encarar. Por ejemplo, 10 por ciento de los productos de un fabricante bien podría producir 60 por ciento de sus ventas; 2 por ciento de los empleados de una organización podría explicar 80 por ciento de las quejas de sus empleados y 20 por ciento de las delegaciones de policía de una ciudad puede representar el 70 por ciento de los delitos con violencia de esa ciudad.

Otra consideración muy útil está en identificar los puntos del proceso productivo donde ocurren los cambios. Por ejemplo, en el sistema de una organización para llenar pedidos de los clientes, el cambio se presenta cuando la orden de compra se convierte en factura, cuando un artículo de inventario pasa a ser uno de embarque, o cuando el artículo de embarque pasa a formar parte de la carga de un camión. Como es más probable que se cometan errores cuando ocurren estos cambios, por regla general el vigilar los puntos donde hay cambios suele ser una forma muy efectiva de controlar una operación.



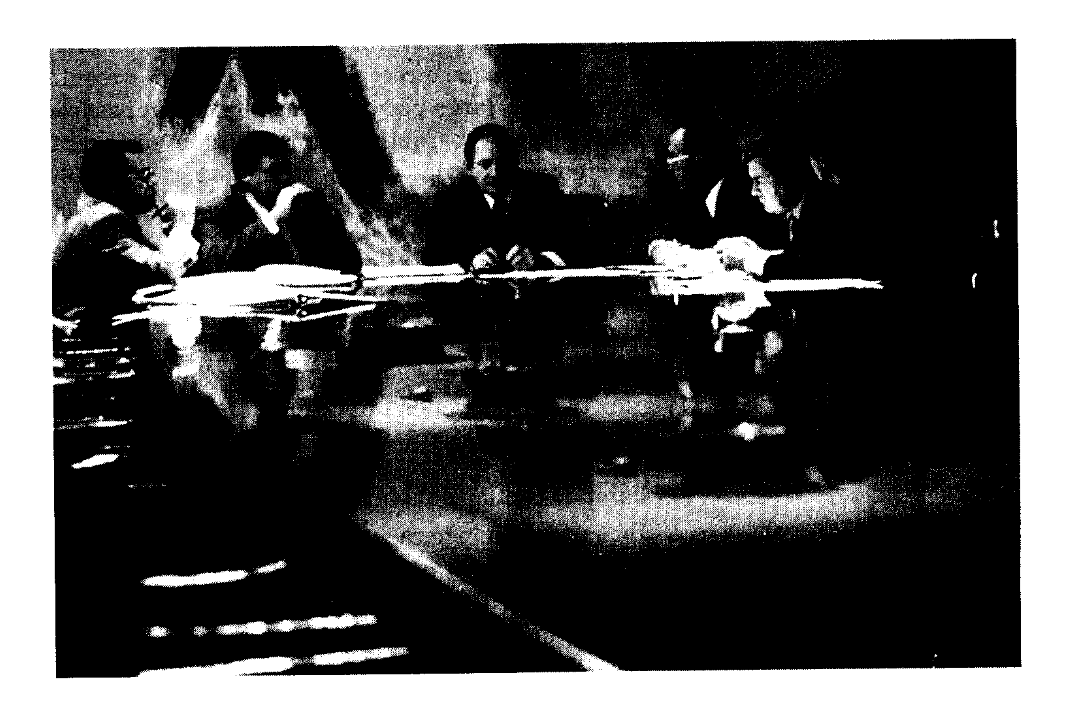
EL CONTROL DE DAÑOS EN STERLING COURIER

Sterling Courier Systems, con domicilio en Hendon, Virginia, es proveedor de servicios de entrega inmediata. Aunque Sterling haga todo bien para cumplir con sus compromisos de entrega, depende de las líneas aéreas comerciales que transportan sus paquetes y, en ocasiones, no cumple con las fechas establecidas. Sterling depende de las líneas aéreas comerciales que transportan sus paquetes. Por regla general, las demoras se deben a que los paquetes fueron indebidamente colocados en los sistemas de bandas de las líneas aéreas. Estos incidentes no están dentro del control de Sterling. Pero, desde el punto de vista del cliente, la falla se debe a Sterling.

Para controlar los daños producidos por estas demoras, Sterling tuvo que tomar algunas medidas correctivas. Por ejemplo, durante varios meses a finales de 1990 y principios de 1991, varias entregas de Sterling desaparecieron durante su tránsito. Los paquetes aparecieron después, pero los clientes ya habían sufrido pérdidas financieras. Empero, como los paquetes fueron recuperados más adelante, ni la compañía de seguros ni la línea aérea resultaron responsables. El presidente Glenn Smoak tenía que decidir si compensaba a los clientes por sus pérdidas, o si simplemente no les cobraba el embarque. Smoak llegó a la conclusión de que no cobrar el embarque era una respuesta inadecuada, por el tiempo muerto que habían sufrido. Pero pagar 30,000 dólares por concepto de pérdidas llevaría a la empresa, entonces de cinco años y 5 millones de dólares, a registrar pérdidas ese trimestre. La decisión de Smoak fue pagar los 30,000 dólares en servicio gratuito, los clientes permanecieron con la compañía y Sterling sigue creciendo.[11] ◆

CONTROLES FINANCIEROS

Los gerentes usan una serie de métodos y sistemas de control para enfrentar los distintos problemas y elementos de sus organizaciones. Estos métodos y sistemas pueden adoptar muchas formas y pueden estar destinados a diversos grupos.



CONTROL DEL CONSEJO. Los consejos de administración tienen la obligación de "administrar las cuestiones" de la organización para provecho de los accionistas y, quizá, otros intereses. Como los directores no administran a la organización en forma directa, su papel primordial es el control; es decir, asegurarse de que sus decisiones se toman como es debido

CONTINUACIÓN

EFICIENTE POR DISEÑO...

La capacidad de Deere para arrojar pérdidas o ganancias en sus estados financieros muchas veces depende de la capacidad de sus administradores para controlar costos y aumentar la eficiencia de sus operaciones. Para mejorar la rentabilidad, Deere emprendió una reconfiguración, a cuatro años, de las operaciones en las plantas a principios de los años noventa. Esta iniciativa ha permitido a Deere aumentar 22 por ciento la producción de tractores agrícolas, sin tener que aumentar costoso espacio en las fábricas. Además, Deere ahora depende de un 15 por ciento menos de obreros y oficinistas. Aunque se espera que las ventas de Deere aumenten más del 15 por ciento en 1994 y 1995, la empresa no tendrá que aumentar su capacidad de producción.

—Las ventas por empleado estarán a la altura de las de la posguerra —dice Barry Banister, analista de S. G. Warburg & Co.[12]

El aumento de la eficiencia de los empleados de Deere ha sido resultado, cuando menos en parte, de que la compañía ha instituido las manufacturas celulares. Las manufacturas celulares entrañan la agrupación material de los suministros y la maquinaria necesarios para producir un producto específico. Este enfoque le permite a Deere descomponer sus procesos de producción a "subfábricas" más manejables y autónomas. En consecuencia, la compañía puede recortar los tiempos de producción y los costos de almacenaje. Entre 1984 y 1994, el enfoque de las manufacturas celulares permitieron que Deere elevara más de 60 por ciento la producción por empleado.

Con este innovador enfoque para las manufacturas, Deere ha bajado el punto de equilibrio de la compañía entera a sólo 40 por ciento de la capacidad; es decir, 20 por ciento por abajo del promedio de la industria. Es más, durante toda la turbulencia y reestructuración de la industria, Deere ha seguido con gran cantidad de investigaciones y desarrollo. Deere espera que, sacando productos nuevos en forma veloz y eficiente, podrá aumentar su participación en el mercado y obtener márgenes mayores en sus ventas. La nueva línea de tractores "sin cajón", por ejemplo, permitirá que los agricultores se sujeten a las nuevas reglas federales para la erosión y, por consiguiente, éstos serán muy populares.

Según Steve Weiner de Forbes, Deere & Co. tiene un activo muy valioso que jamás aparecerá en un estado financiero: un grupo leal de clientes que no pensarían en comprar ningún tractor o trilladora que no estuviera pintada de "verde Deere". →

Empero, los controles financieros tienen una importancia especial, pues el dinero es fácil de medir y cuadrar. En esta sección, empezaremos por analizar los estados financieros que ofrecen información de los resultados y las perspectivas de la organización a largo plazo. A continuación, repasaremos los métodos para el control de presupuestos, que ayudan a los gerentes a controlar los recursos financieros de la organización. La sección termina con una explicación de las auditorías, que sirven para comparar los resultados de la organización con sus presupuestos.

ESTADOS FINANCIEROS

estado financiero: Análisis monetario del flujo de bienes y servicios, que entran y salen, de la organización.

Los **estados financieros** se usan para seguir la pista del valor monetario de los bienes y servicios que entran y salen de la organización. Ofrecen una forma de vigilar tres condiciones financieras básicas de la organización:

1. La *liquidez*: la capacidad para convertir los activos en dinero, con objeto de cumplir con las obligaciones y las necesidades financieras corrientes.
2. Situación financiera general: el equilibrio a largo plazo entre el endeudamiento y el capital contable (los activos que quedan después de descontar los pasivos).
3. La rentabilidad: la capacidad para obtener utilidades, en forma constante, a lo largo de un periodo.

Los estados financieros son un recurso muy usado por gerentes, accionistas, instituciones financieras, analistas de inversiones, sindicatos y otros grupos interesados en evaluar los resultados de la organización. Por ejemplo, los gerentes podrían comparar el estado financiero actual de la organización con los estados del pasado y con los de la competencia, con el propósito de medir cómo ha actuado la organización con el tiempo. Dada una cantidad suficiente de información, quizá podrían encontrar tendencias que requieren que se tomen medidas correctivas. Los banqueros y los analistas financieros, por otra parte, usarían los estados para decidir si deben invertir en esa empresa o no.

Es importante recordar que los estados financieros no muestran toda la información pertinente. Por ejemplo, los avances tecnológicos o científicos recientes, rara vez se reflejan en los estados financieros. Tampoco reflejan los cambios en el ambiente de la organización, como los cambios de gusto de los consumidores, aunque éstos podrían ser más importantes para el éxito de la organización que su desempeño financiero.

Dependiendo de la empresa que se trate, los estados financieros pueden cubrir el ejercicio, trimestre o mes anteriores. Los estados financieros más comunes, usados por organizaciones grandes y pequeñas por igual, son los estados de resultados, los balances generales y los estados de flujos de caja.[13]

balance general: Descripción de la organización en términos de sus activos, pasivos y valor contable.

BALANCE GENERAL. El mensaje del **balance general** es: "Ésta es la situación financiera de la organización *en este momento en particular*". El lapso cubierto por el balance general de nuestra muestra, la figura 20-2, se indica con las palabras "Al finalizar el año, el 31 de diciembre de 1994". El balance general es una "fotografía" tomada en esa fecha.

En su forma más simple, el balance general describe a la empresa en términos de sus *activos, pasivos* y *capital contable*. Los activos de una empresa van desde el dinero que está en el banco, hasta el valor de su buen nombre en el mercado. La columna izquierda del balance general es una lista de estos activos, en orden descendente de liquidez. Se hace una diferencia entre activos circulantes y activos fijos. Los *activos circulantes* se refieren a rubros como efectivo, cuentas por cobrar, valores negociables e inventarios; es decir, activos que se podrían convertir en dinero en efectivo, a un valor razonablemente pronosticable, en un plazo relativamente corto (casi siempre un año). Los *activos fijos* muestran el valor monetario de la planta, el equipo, los bienes inmuebles, las patentes y otros artículos usados de forma continuada para producir sus bienes o servicios.

Los pasivos también constan de dos grupos: los pasivos circulantes y los pasivos a largo plazo. Los *pasivos circulantes* son deudas, por ejemplo cuentas por pagar, préstamos a corto plazo e impuestos insolutos, que se tendrán que pagar dentro del ejercicio fiscal actual. Los *pasivos a largo plazo* incluyen hipotecas, bonos y otras deudas que se pagan gradualmente. El valor contable de la compañía es la cantidad que resulte después de restar el total de pasivos al total de activos.

El uso generalizado de las hojas de cálculo electrónicas ha permitido que resulte mucho más fácil preparar los balances generales. Además, se han creado paquetes de cómputo específicamente para procesar transacciones contables y para preparar los consecuentes estados financieros y balances generales.

estado de resultados: Resumen de los resultados financieros de la organización para un plazo dado.

ESTADO DE RESULTADOS. Así como el balance general describe la situación financiera de una empresa en un momento dado, el **estado de resultados** resume el desempeño financiero de la empresa dentro de un *intervalo*. Así pues, el estado de resultados dice: "ésta es la cantidad de dinero que he ganado durante este plazo", en lugar de "ésta es la cantidad de dinero que valemos ahora".

Los estados de resultados, como el de la figura 20-3, empiezan con una cifra para los ingresos brutos o las ventas y, de ahí, se restan todos los costos que involucra realizar dichas ventas, por ejemplo el costo de los bienes vendidos, los gastos administrativos, los impuestos, los intereses y otros gastos de operacio-

FIGURA 20-2 EL BALANCE GENERAL

CHAPNER METALS
Balance general consolidado al 31 de diciembre de 1994

	ACTIVOS	
Activos circulantes	$ 950,000	
Efectivo		50,000
Valores negociables		350,000
Cuentas por cobrar		250,000
Inventarios		300,000
Activos fijos	1,250,000	
Terrenos		50,000
Plantas y equipo		1,500,000
Menos depreciación acumulada		300,000
Otros activos	70,000	
Patentes y crédito mercantil		
Total de activos	$2,270,000	
	PASIVOS Y VALOR CONTABLE	
Pasivos circulantes	$600,000	
Cuentas por pagar		475,000
Gastos pagaderos devengados		125,000
Obligaciones a largo plazo	600,000	
Total de pasivos	1,200,000	
Capital contable	1,070,000	
Acciones comunes a la par		850,000
Utilidades retenidas y acumuladas		220,000
Total de pasivos y capital contable	$2,270,000	

Fuente: Reproducido con autorización de *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management* de Liam Fahey y V.K. Narayanan. Derecho 1986 de West Publishing Company. Todos los derechos reservados.

nes. La cantidad que resta es la ganancia neta disponible para pagar dividendos a los accionistas o para reinvertir en el negocio.

En diversos ejemplos se ha visto que, conforme las organizaciones delegan facultades en sus empleados o adoptan planes para repartir utilidades, encuentran que todo el mundo obtiene provecho cuando los empleados conocen los estados de resultados y otros informes financieros. En Wisconsin Label, una imprenta especializada de Algoma, Wisconsin, Terry Fulwiler, el director, lleva a los empleados por un elaborado estado de resultados, con claves de colores, en sus juntas mensuales. En cierto momento, como no estaba convencido de que éstos entendían plenamente en qué se gastaba el dinero, imprimió 2 millones de dólares de dinero de juguete y repartió tarjetones con los letreros de Mano de obra, Depreciación, Intereses, etc. entre varios empleados. En la junta, pidió que cada una de las "categorías" pasara al frente y se llevara



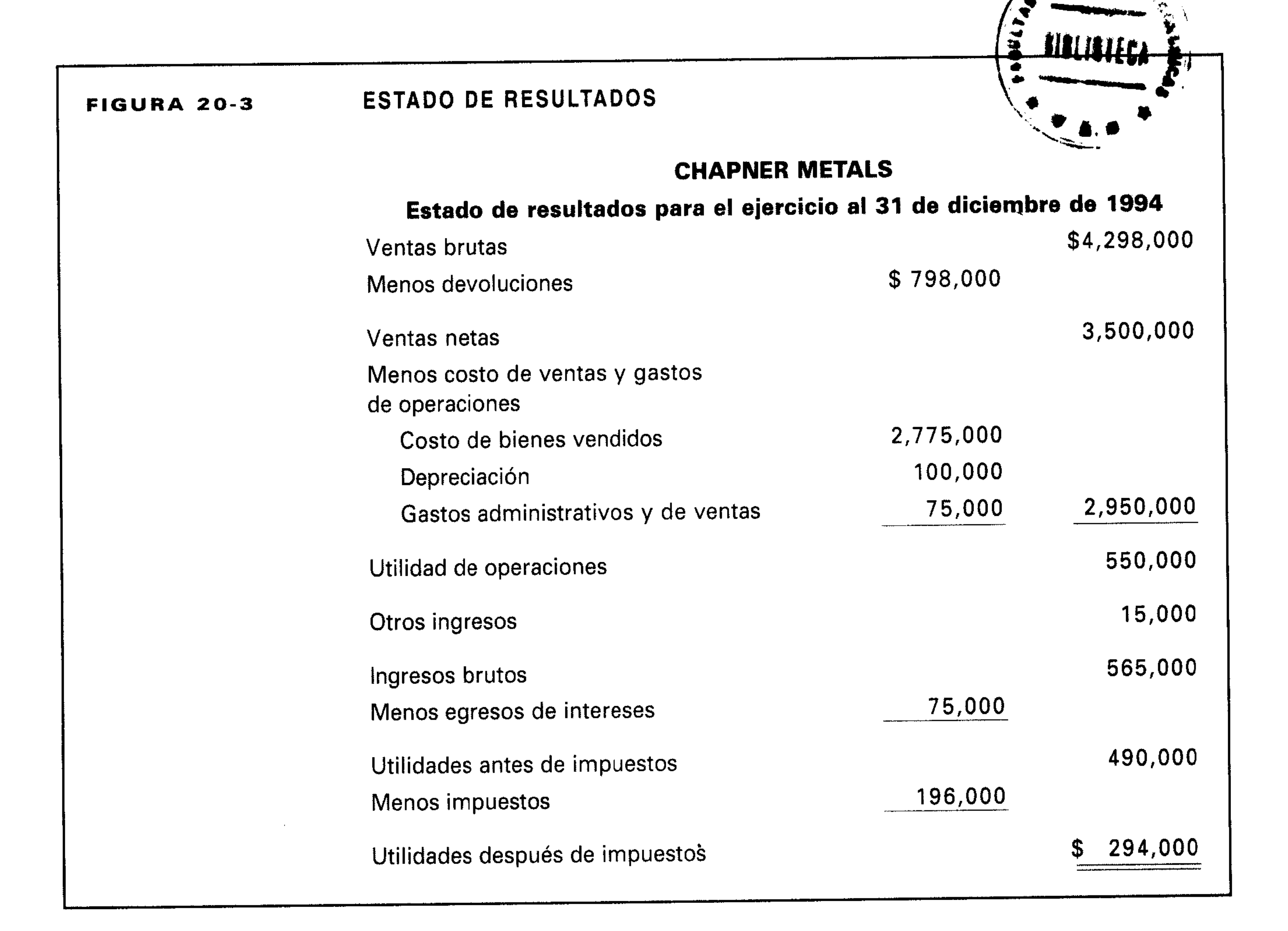


FIGURA 20-3 ESTADO DE RESULTADOS

CHAPNER METALS

Estado de resultados para el ejercicio al 31 de diciembre de 1994

Ventas brutas		$4,298,000
Menos devoluciones	$ 798,000	
Ventas netas		3,500,000
Menos costo de ventas y gastos de operaciones		
Costo de bienes vendidos	2,775,000	
Depreciación	100,000	
Gastos administrativos y de ventas	75,000	2,950,000
Utilidad de operaciones		550,000
Otros ingresos		15,000
Ingresos brutos		565,000
Menos egresos de intereses	75,000	
Utilidades antes de impuestos		490,000
Menos impuestos	196,000	
Utilidades después de impuestos		$ 294,000

su parte de los ingresos, es decir, los 2 millones de dólares de dinero de juguete. Esta demostración gráfica sirvió para que la gente entendiera cuántos dólares se gastaban al mes en rubros que, normalmente, ni siquiera habrían considerado.[14]

estado de flujos de efectivo o estado de fuentes y usos de fondos: Resumen del comportamiento financiero de a organización que muestra de dónde formó el efectivo o los fondos y en qué se aplicaron.

FLUJOS DE EFECTIVO: FUENTES Y USOS DE LOS ESTADOS DE FONDOS. Además del balance general y del estado de pérdidas y ganancias normales, muchas empresas presentan los datos financieros en forma de un **estado de flujos de efectivo** o un **estado de fuentes y usos de fondos**. Estos estados muestran de dónde se obtuvieron el dinero o los fondos durante el año (por ejemplo, de operaciones, de reducir las cuentas por cobrar y de la venta de inversiones) y cómo se usaron (por ejemplo, para la compra de equipo, para el pago de dividendos y para reducir las cuentas por pagar). Estos estados no se deben confundir con los estados de pérdidas y ganancias. Los estados de flujos monetarios muestran en qué se usaron el dinero o los fondos, y no la cantidad de pérdidas o ganancias que se realizó. En el caso de Deere, los flujos de caja suelen tener más significado que los ingresos, debido al carácter cíclico del negocio de la maquinaria agrícola.

MÉTODOS PARA EL CONTROL PRESUPUESTAL

presupuesto: Estado cuantitativo formal de los recursos asignados para las actividades proyectadas para plazos de tiempo estipulados.

Los **presupuestos** son estados cuantitativos formales de los recursos que se separan a fin de realizar las actividades proyectadas para determinados perio-

dos. Por tanto, se usan mucho como medio para las actividades de la planificación y el control en todos los niveles de la organización. Existen varias razones que explican el uso tan generalizado.

En primer término, los presupuestos se presentan en términos monetarios, los cuales se pueden usar fácilmente como común denominador para una amplia gama de actividades de la organización —contratación y capacitación del personal, compras de equipo, producción, publicidad y ventas—. En segundo, el aspecto monetario de los presupuestos significa que pueden transmitir información, en forma directa, sobre un recurso fundamental para la organización, el capital, y sobre una meta fundamental de la organización, las utilidades. Por consiguiente, las empresas orientadas a las utilidades los usan mucho.

En tercero, los presupuestos establecen normas de desempeño, claras y definidas, para un ciclo de tiempo establecido, por regla general, un año. En intervalos definidos de dicho lapso, los resultados reales se comparan directamente con el presupuesto. Las desviaciones se pueden detectar sin problema y atacar en consecuencia.

Además de ser un magnífico instrumento de control, los presupuestos son uno de los medios fundamentales para coordinar las actividades de la organización. La interacción entre los gerentes y los subordinados que ocurre durante el proceso de la preparación del presupuesto, servirá para definir e integrar las actividades de los miembros de la organización.

En esta sección se hablará del papel que desempeñan los presupuestos en un sistema de control, así como del proceso de presupuestación mismo.[15]

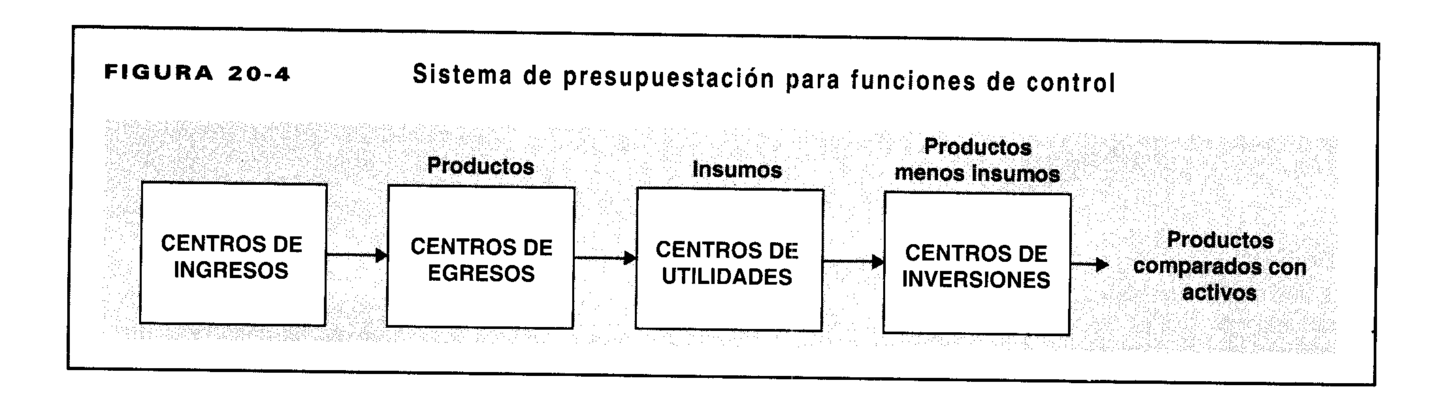
CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Los sistemas de control pueden servir para vigilar las *funciones* de la organización o los *proyectos* de la organización. El controlar una función entraña asegurarse de que una actividad específica (por ejemplo producción o ventas) se está efectuando debidamente. Controlar un proyecto entraña asegurarse de que se alcance un resultado final especificado (por ejemplo, el desarrollo de un producto nuevo o la conclusión de un edificio). Los presupuestos se pueden usar en los dos tipos de sistemas, pero nuestra explicación subrayará el uso de los presupuestos para controlar las funciones ilustradas en la figura 20-4.

centro de responsabilidad: Toda función o unidad de la organización cuyo gerente sea el responsable de la totalidad de sus actividades.

Cualquier unidad funcional u organizacional, encabezada por un administrador responsable de las actividades de dicha unidad, se llama **centro de responsabilidad**. Todos los centros de responsabilidad usan recursos (insumos o costos) para producir algo (productos o ingresos). Por regla general, la responsabilidad se asigna a un centro de ingresos, egresos, utilidades y/o inversiones (véase la figura 20-4). La decisión depende, casi siempre, de la actividad que realice la unidad de la organización y de la manera en que el sistema de control mida los insumos y los productos. A continuación se describirán brevemente estos centros.[16]

FIGURA 20-4 Sistema de presupuestación para funciones de control



centro de ingresos: Unidad de la organización en la que los productos se miden en términos monetarios, pero no se comparan directamente con los costos de los insumos.

CENTROS DE INGRESOS. Los **centros de ingresos** son las unidades de la organización en las cuales los productos se miden en términos monetarios, pero sin compararlos directamente con los costos de los insumos. Un departamento de ventas sería un ejemplo de una de estas unidades. La eficacia del centro no se juzga por la medida en que los ingresos (en forma de ventas) superan los costos del centro (por ejemplo, por concepto de salarios o alquiler). Por el contrario, se preparan los presupuestos (en forma de cuotas de ventas) para el centro de ingresos y las cifras se comparan con las órdenes de ventas o las ventas reales. De tal manera, se puede definir una imagen útil de la eficacia de los vendedores individuales o del centro mismo.

centro de egresos o centro de costos: Unidades de la organización, por ejemplo los departamentos de administración, servicios e investigación, donde los insumos se miden en términos monetarios, pero no así los productos.

CENTROS DE EGRESOS. En los **centros de egresos** o **centros de costos** el sistema de control mide los insumos en términos monetarios, pero no mide los productos. El motivo es que no se espera que estos centros produzcan ingresos. Algunos ejemplos serían los departamentos de mantenimiento, administración servicios o investigación. Los presupuestos sólo abarcarán la parte de los insumos de las operaciones de estos centros.

centro de utilidades: Unidad de la organización en la que los resultados se miden con base en las diferencias numéricas entre los ingresos y los egresos.

CENTROS DE UTILIDADES. En un **centro de utilidades**, los resultados se miden en razón de la diferencia numérica entre los ingresos (productos) y los egresos (insumos). Esta medida se usa para determinar el desempeño económico del centro, así como el desempeño del gerente a cargo del centro. Siempre que una unidad de la organización tiene la responsabilidad de generar una utilidad, se crea un centro de utilidades. En una organización con divisiones, donde cada una de las divisiones es completamente responsable de su propia línea de productos, las distintas divisiones se consideran centros de utilidades.

centro de inversiones: Unidad de la organización que no sólo mide el valor monetario de los insumos y los productos, sino que también compara los productos con los activos usados para producirlos.

CENTROS DE INVERSIONES. En un **centro de inversiones**, el sistema de control vuelve a medir el valor monetario de los insumos y los productos, pero también determina cómo se relacionan los productos con los activos empleados para producirlos. Por ejemplo, suponga que un hospital nuevo requiere una inversión de capital de 20 millones de dólares para el terreno, los edificios, el equipo y el capital de trabajo. En su primer año, el hospital registra egresos por 2 millones de dólares para mano de obra y otros insumos, así como 4 millones de dólares por concepto de ingresos. No se considera que el hospital haya ganado 2 millones de dólares de utilidades por dos razones. En primer lugar, se debe considerar un margen para la depreciación del edificio y el equipo. En segundo, la gerencia debe tomar en cuenta los intereses que se podrían haber obtenido con otras inversiones alternativas. Al evaluar estos factores también, la empresa obtiene un cuadro mucho más exacto de su rentabilidad. Los administradores pueden identificar el rendimiento sobre una inversión y no sólo las entradas y salidas reales de dólares.

PROCESO PRESUPUESTAL

El proceso presupuestal suele empezar cuando los gerentes reciben los pronósticos económicos de los mandos altos, así como los objetivos de ventas y utilidades del año entrante, además de un calendario informando cuándo deben estar terminados los presupuestos. Los pronósticos y los objetivos proporcionados por los mandos superiores representan los lineamientos para preparar los presupuestos de los otros gerentes.

En algunas organizaciones se prefieren los presupuestos de "arriba hacia abajo". Los presupuestos son impuestos por la alta dirección, casi sin consultar a los gerentes de niveles más bajos, o sin consultarlos en absoluto. Sin embargo, la mayor parte de las empresas prefieren el proceso presupuestal de "la base hacia



FACTORES DE LOS COSTOS DE CONSTRUCCIÓN. En un centro de inversiones, el sistema de control no sólo mide el valor de los insumos y los productos, sino también se determina cómo salen librados esos productos en comparación con los activos empleados para producirlos, por ejemplo el capital invertido en construcciones en años anteriores.

arriba": los presupuestos son preparados, cuando menos al principio, por quienes los aplicarán. Después, los presupuestos se envían hacia arriba para que los directivos de niveles más altos los aprueben.

El proceso presupuestal de abajo hacia arriba tiene varias ventajas en el caso de muchas organizaciones. En primer lugar, los supervisores y los jefes de departamento de niveles más bajos tienen una visión más cercana de sus necesidades que los gerentes de la cima, y pueden proporcionar detalles más realistas para sustentar sus propuestas. Asimismo, es menos probable que pasen por alto algún ingrediente vital o falla oculta que, más adelante, podría impedir su aplicación. Además, estos gerentes tienen más motivos para aceptar y cumplir con presupuestos en cuya preparación han intervenido. Por último, el ánimo y la satisfacción suelen ser mayores cuando las personas participan de manera activa tomando decisiones que las afectan. El documento 20-2 contiene una lista de los mejores aspectos de los presupuestos de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

El proceso mediante el cual los gerentes de niveles inferiores participan en la preparación de los presupuestos es parecido al proceso de planificación de varios niveles descrito en el capítulo 10. Los supervisores preparan las propuestas para el presupuesto a partir de los lineamientos establecidos por la alta dirección. Después, los jefes de departamento revisan los presupuestos de los estratos más bajos y resuelven cualquier inconsistencia antes de reunirlos en los presupuestos del departamento. Estos presupuestos se entregan después a los gerentes de niveles altos para su aprobación. El proceso continúa hasta que todos los presupuestos están terminados, son reunidos por el contralor o director de presupuestos y se le entregan al comité de presupuestos para que los revise. Por último, el presupuesto maestro se envía a los mandos más altos (el presidente, el director general o el consejo de administración) para que den su visto bueno.

EL PAPEL DEL PERSONAL QUE HACE LOS PRESUPUESTOS. Aunque la preparación de los presupuestos es función de los gerentes, éstos pueden recibir información y ayuda técnica de un equipo del grupo de planificación o del departamento o comité encargado del presupuesto formal. Es probable que estos grupos existan en organizaciones grandes, con divisiones, en donde el presupuesto de la división desempeña un papel medular en las actividades de la planificación, la coordinación y el control.[17]

El *departamento de presupuestos* que, por regla general, depende del contralor de la empresa, proporciona información y ayuda sobre el presupuesto a las unidades de la organización, diseña sistemas y formas para los presupuestos,

DOCUMENTO 20-2 **Presupuestación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba**

PUNTOS QUE INCORPORA MEJOR LA PRESUPUESTACIÓN DE ARRIBA HACIA ABAJO	PUNTOS QUE INCORPORA MEJOR LA PRESUPUESTACIÓN DE ABAJO HACIA ARRIBA
Proyecciones económicas de la industria	Planes de operaciones
Parámetros de planificación de la empresa	Información sobre la competencia, los productos y los mercados
Metas de la empresa	Cursos de acción alternativos
Disponibilidad general de recursos	Requisitos específicos de recursos

Fuente: Reproducido con autorización de Harvard Business Review. Muestra de "Budget Choice: Planning vs. Control" de Neil C. Churchill (julio-agosto de 1984). Derechos © 1984 de The President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

integra las diversas propuestas de los departamentos en un presupuesto maestro para la organización entera e informa sobre los resultados reales respecto al presupuesto.

El *comité de presupuestos*, compuesto por los ejecutivos de todas las áreas funcionales, revisa los presupuestos individuales, concilia las opiniones divergentes, alerta o aprueba las propuestas de los presupuestos y, después, envía el paquete integrado al consejo de administración. Más adelante, cuando los planes se han llevado a la práctica, el comité revisa los informes de control que vigilan los avances. En la mayor parte de los casos, el comité de presupuestos debe dar su visto bueno para los cambios que se efectúan durante el periodo del presupuesto.

ALGUNOS PROBLEMAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO. Durante el proceso de la preparación del presupuesto, cuando se asignan los recursos limitados de la organización, los gerentes pueden estar temerosos de que no se les entregue la parte que les corresponde. La tensión se puede acrecentar conforme aumenta la competencia con otros administradores. Asimismo, se podría presentar cierta angustia porque los gerentes saben que serán juzgados con base en su capacidad para cumplir o superar las normas presupuestadas. Por tanto, les preocupan las normas que se establecerán y, por ello, podrían exagerar sus necesidades para dejarse cierto margen. Por el contrario, a los gerentes arriba de ellos, les preocupa establecer objetivos agresivos en el presupuesto. En consecuencia, los mandos altos, con frecuencia, tratarán de recortar las cantidades que piden sus gerentes o elevar las metas de los ingresos. El resultado puede ser una maraña, cada vez más grande, de desconfianza y angustia, sobre todo si los empleados empiezan a sospechar que los presupuestos no alcanzarán para sus necesidades. La participación de toda la organización en el proceso de presupuestación puede reducir este tipo de reacciones de angustia. Cuando todos los gerentes toman parte en la preparación del presupuesto, es más probable que queden satisfechos con los recursos que se les asignan.

COSTOS DE PRODUCCIÓN. Los presupuestos de costos programados se usan en plantas fabriles, como esta operación de Eastman Chemical, ganadora del premio Baldrige. Estos presupuestos describen los costos de mano de obra y materiales que entraña cada artículo de la producción, así como los costos estimados para los gastos fijos.



TIPOS DE PRESUPUESTOS

presupuesto de operaciones: Presupuesto que indica los bienes y los servicios que la organización espera consumir durante un plazo presupuestado.

presupuesto financiero: Presupuesto que detalla el dinero que se espera gastar durante el plazo del presupuesto, indicando sus fuentes.

Los presupuestos de las organizaciones son de dos tipos: presupuestos de operaciones y presupuestos financieros. El **presupuesto de operaciones** señala los bienes y servicios que la organización espera consumir durante el plazo del presupuesto. Por regla general, enumeran tanto las cantidades materiales (por ejemplo, barriles de petróleo), como las cifras de los costos. Los **presupuestos financieros** detallan el dinero que la organización pretende gastar en ese mismo plazo y las fuentes de dónde se obtendrá el dinero. Estos tipos de presupuestos componen el plan presupuestal global de la empresa.[18] En Deere, se necesita flexibilidad en la presupuestación debido a que el mercado es cíclico.

PRESUPUESTOS DE OPERACIONES

Los tipos más comunes de presupuestos de operaciones son los presupuestos de egresos, los de ingresos y los de utilidades.[19]

presupuesto de egresos: Presupuesto que explica dónde se aplicó el dinero.

presupuesto programado de costos: Tipo de *presupuesto de egresos* que describe los costos de mano de obra y materiales de cada artículo producido, incluso los costos estimados para los gastos fijos.

presupuesto de costos discrecionales: Tipo de *presupuesto de egresos* que se usa en los departamentos donde los productos no se pueden medir con precisión.

PRESUPUESTOS DE EGRESOS. Existen dos tipos de presupuestos de egresos, uno para cada uno de los dos tipos de centros de egresos; los presupuestos programados de costos y los presupuestos de costos discrecionales.

Los **presupuestos programados de costos** se suelen usar en las plantas fabriles, pero pueden ser usados por cualquier unidad de la organización cuyos productos se puedan medir con exactitud. Por regla general, estos presupuestos describen los costos de material y de mano de obra que involucra cada producto producido, así como los costos de las gastos fijos estimados. Por ejemplo, Hewlett-Packard tiene un presupuesto anual que describe los egresos para mano de obra, materiales y gastos fijos que entraña la manufactura de sus periféricos de cómputo (impresoras, ratones y teclados). Este presupuesto programado de costos está diseñado para medir la eficiencia. Cuando hay un sobregiro del presupuesto, ello significa que los costos de operación fueron más altos de lo que deberían haber sido.

Los **presupuestos de costos discrecionales** se suelen usar en los centros de egresos —departamentos de administración, jurídico, contabilidad, investigación y otros— cuyos productos no se pueden medir con exactitud. Los presupuestos de costos discrecionales no se usan para medir la eficiencia, porque es muy difícil elaborar normas para resultados de los egresos discrecionales. Por ejemplo, si el departamento de investigación y desarrollo de Procter & Gamble se excede de su presupuesto, los gerentes tendrán mucha dificultad para determinar cómo el departamento podría haber realizado su trabajo de manera más eficiente.

presupuesto de ingresos: Presupuesto de los ingresos proyectados para las ventas, usado para medir la eficacia de la mercadotecnia y las ventas.

PRESUPUESTOS DE INGRESOS. Los **presupuestos de ingresos** sirven para medir la eficacia de la mercadotecnia y las ventas. Están compuestos por la cantidad esperada de ventas multiplicada por el precio esperado de venta por unidad de cada producto. El presupuesto de ingresos es la parte más importante de un presupuesto de utilidades y, sin embargo, también es una de las más inciertas, porque se basa en las ventas proyectadas a futuro. Las empresas que tienen un volumen considerable de pedidos atrasados o las compañías que tienen un volumen de ventas limitado sólo por su capacidad de producción pueden hacer pronósticos más firmes de sus ingresos que las compañías que deben contar con las fluctuaciones de un mercado inestable o impredecible. No obstante, los gerentes de ventas y de mercadotecnia de las compañías, incluso de este tipo, pueden controlar la calidad y la cantidad de su publicidad, servicios, capacitación de personal y otros factores que afectan las ventas. Este control les permite cier-

ta influencia en su volumen de ventas y, con frecuencia, les permite hacer estimaciones de las ventas, razonablemente exactas. Deere también influye en las ventas por medio de su control en las promociones e incentivos para distribuidores.

presupuesto maestro o presupuesto de utilidades: Presupuesto que combina los presupuestos de ingresos y de egresos en una unidad.

PRESUPUESTOS DE UTILIDADES. Un **presupuesto de utilidades** combina los presupuestos de costos y de ingresos en un solo documento, el cual es usado por los administradores responsables de los ingresos y los egresos de sus unidades. Estos administradores encabezan una división o compañía, como la división de productos técnicos de Corning Inc. Los presupuestos de utilidades, en ocasiones llamados **presupuestos maestros**, constan de una serie de estados financieros proyectados y de calendarios para el año entrante. Por consiguiente sirven como planes para las utilidades anuales.

PRESUPUESTOS VARIABLES Y FIJOS

Uno de los problemas de los presupuestos es que, con frecuencia, son inflexibles. Por tanto, podrían resultar inadecuados para situaciones que cambian en forma ajena al control de las personas que hacen el presupuesto. Por ejemplo, un presupuesto de egresos basado en ventas anuales por 12 millones de dólares puede descarrilarse totalmente si se logran ventas por 15 millones de dólares. Como los gastos de la manufactura casi siempre aumentan cuando se producen más artículos para satisfacer una demanda mayor, sería ilógico esperar que los administradores se ciñeran al presupuesto original de egresos en dichas circunstancias.

Para resolver este problema, muchos administradores recurren a un *presupuesto variable.* (Este tipo de presupuesto también se llama *presupuesto flexible, presupuesto de escala deslizante* y *presupuesto por pasos.*) Así como los *presupuestos fijos* expresan lo que deberían ser los costos individuales con *un* volumen especificado, los presupuestos variables son *programas* de costos que muestran cómo debe variar cada costo conforme varía el nivel de actividad o producción. Por consiguiente, los presupuestos variables son útiles para identificar, de manera justa y realista, la forma en que los costos se ven afectados por la cantidad de trabajo que se realiza.

Cuando se preparan presupuestos variables, se deben tener en cuenta tres tipos de costos: los costos fijos, los variables y los semivariables.

costos fijos: Los gastos que no se ven afectados por la cantidad acumulada de trabajo en el centro de responsabilidad.

costos variables: Gastos que varían directamente de acuerdo con la cantidad de trabajo que se efectúa.

costos semivariables: Gastos, como los costos de mano de obra al corto plazo, que varían con la cantidad efectuada de trabajo, pero no en forma proporcional.

1. *Costos fijos.* Los **costos fijos** son aquellos que no se ven afectados por la cantidad de trabajo que se realiza en el centro de responsabilidad. Estos costos sólo se acumulan con el paso del tiempo. Por ejemplo, en muchas unidades de la organización, los sueldos mensuales, los pagos de seguros, la renta y los egresos para investigaciones no varían mucho dentro de un rango amplio de actividad.
2. *Costos variables.* Los **costos variables** son los gastos que varían directamente de acuerdo con la cantidad de trabajo realizada. Un ejemplo son las materias primas; cuanto más bienes se produzcan, tanto mayor será la cantidad (y el costo) de las materias primas requeridas.
3. *Costos semivariables.* Los **costos semivariables** son los que varían con el volumen del trabajo realizado, pero no de manera directamente proporcional. Con frecuencia, los costos semivariables representan la parte más importante de los egresos de la organización. Por ejemplo, los costos de la mano de obra a corto plazo suelen ser semivariables; la cantidad de personal contratado (o despedido) rara vez se basa directamente en los cambios diarios de la producción. De igual manera, el costo del total de actividades de ventas, con frecuencia, no varía directamente con la cantidad de productos vendidos.

Los administradores, al preparar sus presupuestos, deben tratar de descomponer su total de costos en elementos fijos, variables y semivariables. El resultado serán presupuestos más exactos y útiles, aun cuando la variabilidad de los costos, muchas veces, sea difícil de determinar.

Los presupuestos variables son más convenientes cuando las operaciones son repetitivas, cuando existe una gran cantidad de egresos diferentes y cuando estos egresos se pueden estimar con exactitud. Las instalaciones fabriles de la industria del acero y la juguetera son muy adecuadas para el enfoque del presupuesto variable. La principal desventaja de los presupuestos variables es que su preparación, con frecuencia, resulta muy cara.

AUDITORÍAS

auditoría: Un proceso de evaluación.

Para una gran parte del público general, el término **auditoría** va ligado a la detección de fraudes. Aunque el encontrar un fraude es, de hecho, uno de los aspectos importantes de las auditorías, dista mucho de ser el único. Las auditorías tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para las decisiones gerenciales. En esta sección se analizarán dos tipos de auditorías: las *auditorías externas* y las *auditorías internas*.[20]

AUDITORÍAS EXTERNAS

auditoría externa: Verificación del proceso que entraña la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros.

La **auditoría externa** tradicional es, en gran medida, un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y los pasivos, así como los informes financieros con el objeto de verificar si están completos y exactos. La auditoría es realizada por personal contable empleado por un despacho externo de contadores o por contadores contratados al efecto. El propósito de los auditores *no* es preparar los informes financieros de la empresa. Su labor consiste en verificar si la empresa, al preparar sus estados financieros y al evaluar sus activos y pasivos,

AUDITORÍA EXTERNA. El personal contable de una oficina de contadores externos revisa los registros financieros de la empresa con el objeto de constatar si la compañía ha seguido bien los principios contables generalmente aceptados para preparar sus estados.

se ha ajustado a los principios contables generalmente aceptados y si los ha aplicado debidamente.

La auditoría externa desempeña un papel muy importante para fomentar la honradez, no sólo al preparar los estados, sino también en la operación práctica de la organización. De hecho, es una importante revisión sistemática para prevenir los fraudes en las organizaciones. Para las personas ajenas a la organización, por ejemplo los banqueros y los posibles inversionistas, la auditoría externa representa una garantía de que los estados disponibles para el público son exactos.

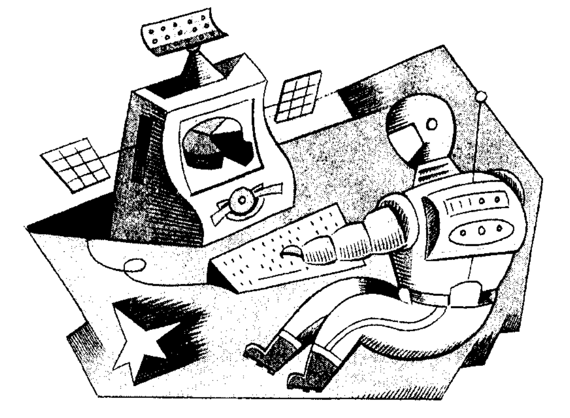
La auditoría externa se efectúa cuando el periodo de operaciones de la organización ha concluido y los estados financieros están terminados. Por consiguiente, y también porque ésta suele concentrarse en una serie relativamente limitada de estados financieros y transacciones, la auditoría externa, por regla general, no representa una contribución importante para el control de las operaciones corrientes de la organización. No obstante, el saber que la auditoría ineludiblemente tendrá lugar sirve como preventivo para actos que podrían resultar vergonzosos si fueran descubiertos durante la auditoría o después de ella.

AUDITORÍAS INTERNAS

auditoría interna: Auditoría realizada por una organización para asegurarse de que sus activos están debidamente protegidos y de que sus registros financieros están debidamente llevados.

Las **auditorías internas** son realizadas por miembros de la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficientes para preparar los estados financieros. Además, las auditorías internas sirven a los directivos para evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización y el desempeño de los sistemas de control. Este proceso, como se concentra en las operaciones de la organización, también se conoce como *auditoría de las operaciones*.

La auditoría interna puede ser efectuada como un proyecto independiente, a manos de ciertos miembros del departamento de finanzas o, en las organizaciones grandes, de un equipo dedicado a las auditorías internas de tiempo completo. El alcance y la profundidad de la auditoría también puede variar, dependiendo del tamaño y de las políticas de la empresa. Puede ir desde una encuesta relativamente estrecha, hasta un análisis global y amplísimo, que vaya más allá de la evaluación de los sistemas de control y abarque las políticas, los procedimientos, el uso de la autoridad y la calidad y eficacia generales de los métodos administrativos que se están usando. Así pues, en este papel, salta a la vista que el proceso administrativo se corrige a sí mismo.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

EL CONTROL EN UN MUNDO DE COMPROMISO DINÁMICO

A lo largo de todo este libro, hemos hablado de la administración como un ejercicio que tiene muchos aspectos que se pueden referir a dos denominadores comunes: el tiempo y las relaciones. "Compromiso dinámico" es el nombre que hemos acuñado para que usted tenga presentes el tiempo ("dinámico")

y las relaciones ("compromiso") siempre que piense en gerentes o administración. El compromiso dinámico está empezando a producir efectos significativos en el proceso de control. Puede dar origen a normas nuevas que permitan a los administradores controlar las actividades de la organización y también puede generar procesos nuevos de control. A continuación se analizarán, en forma muy breve, las dos situaciones.

En primera instancia, el enfoque del compromiso dinámico implica que el tiempo y las relaciones, y no las finanzas y las metas de la organización *per se*, se pueden medir y controlar. Si los gerentes toman la idea de la "dinámica" en serio, podrían preguntar, en los procesos de control, "¿qué tanto estamos siendo fieles a nuestros valores como organización?" Esta pregunta liga la actuación pasada con el desempeño presente. Si los gerentes toman la idea del "compromiso" en serio, podrían preguntar en el proceso de control, "¿qué tan fuertes son nuestros vínculos con nuestros clientes?" y "¿qué tan preparados estamos para comprometer a un nuevo tipo de cliente o a un nuevo tipo de proveedor?" Estas interrogantes hacen que la creación de relaciones se convierta en una parte medular del control administrativo.

En segundo, el enfoque del compromiso dinámico implica que todas las partes de las relaciones organizacionales deben tener una voz significativa en los procesos de control y las decisiones de control. Este punto se distancia radicalmente del modelo autocrático de control que, desde hace mucho, impera en las organizaciones estadounidenses: "Es nuestra organización y nosotros la controlamos". Con el compromiso dinámico, el control se debe compartir porque las relaciones son empresas conjuntas. Con el compromiso dinámico, las partes de una relación organizacional —como un fabricante, un proveedor y un cliente— deben elaborar sus propios procesos para controlar, en forma conjunta, la actividad organizacional relevante.

Los rectores de universidades participan en estos procesos de control compartido todo el tiempo. Un elemento clave de la composición de una universidad son los ex alumnos. Los ex alumnos forman parte del pasado de la universidad. Además, en razón de sus donativos y quizá de la decisión de sus hijos de asistir a esa misma universidad, los ex alumnos también forman parte del presente y el futuro de la universidad. Los ex alumnos no dudan en lanzar voces de agrado o de protesta tratándose de lo que ocurre en su "querida universidad". Por consiguiente, los rectores de universidades tienen muchos motivos para incluir las aportaciones de los ex alumnos en el proceso de control de la universidad. Las sociedades de ex alumnos y su participación en los consejos de fideicomisos y juntas directivas son dos vehículos de control y una manera de poner en práctica la idea del "compromiso dinámico".

Resumen

1. **Explicar por qué los gerentes piensan que necesitan tener control.**

   El control es un proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de que las actividades actuales se ciñen a los planes. En consecuencia, el control es útil para evaluar la eficacia de la planificación, la organización y la dirección.

2. **Describir los pasos del proceso de control.**

   El proceso de control consiste en 1) establecer normas y métodos para medir el desempeño; 2) medir el desempeño; 3) determinar si el desempeño se ajusta a las normas y, en caso de que se requiera, 4) tomar medidas correctivas.

3. **Explicar la importancia que tienen las áreas clave de desempeño y los puntos estratégicos de control para diseñar sistemas efectivos de control.**

   Diseñar sistemas efectivos de control puede ser muy difícil. Si los gerentes tratan de controlar demasiados elementos, de manera rígida, es probable que el ánimo se vea afectado y que se des-

CONCLUSIÓN

DEERE: LA SIGUIENTE GENERACIÓN...

Uno de los sistemas de control que acaba de ser introducido en Deere es el revolucionario programa de la red neural. James Hall, doctor en ingeniería y gerente de análisis de inversiones de Deere, empezó a usar una red neural para administrar una cartera de valores de 100 millones de dólares en diciembre de 1992. Desde su creación, la cartera manejada por red ha funcionado consistentemente mejor que el índice de las 500 de Standard & Poor, cuando menos 3 por ciento al año, a pesar de los elevados costos de transacción ligados a una rotación anual de acciones de 300 a 400 por ciento. Es más, la red todavía no ha hecho ninguna mala inversión. De hecho, el que fuera superior de Hall, decidió rechazar los consejos de inversión de la red y resultó que ésta había estado en lo correcto.

Las redes neurales se construyen con programas de software o silicones que imitan la estructura de las células del cerebro y los contactos de placas tridimensionales entre ellas. Estas neuronas artificiales le permiten a la red asimilar y correlacionar cientos de variables de una sola vez. Es más, la red neural tiene la capacidad de aprender con base en experiencias pasadas. Esta capacidad para aprender es lo que, en un principio, atrajo a Deere a la idea de las redes neurales.

—Estaba trabajando en el Centro Técnico de Deere para desarrollar maquinaria agrícola que aprendiera a funcionar sola —recuerda. Inventamos una trilladora que aprende a moverse sola viendo al conductor. Con el tiempo, el conductor se sale y la máquina simplemente arranca y hace el trabajo ella sola. La trilladora lleva varios años funcionando muy bien. Lo que hemos hecho en el departamento de inversiones es adaptar los mismos programas de software para tener información sobre los valores, observando el mercado.[21]

La capacidad de la red para asimilar cientos de variables de una vez, hacía que fuera ideal para el análisis del mercado de valores. En Deere, la red analiza una selección, cuidadosamente preparada, de unos 1,200 valores, de grandes a medianas empresas, para determinar cuál es el estilo más popular para invertir (valor, crecimiento, cíclico, etc.). La cartera controlada por la red suele contener entre 80 y 100 de este tipo. A continuación, la red intenta ponderar la cartera hacia el mejor estilo. Además, analiza los rendimientos futuros de los valores que maneja, de acuerdo con el análisis de los estilos de la transacción. Con base en 40 indicadores que le alimentan los gerentes de Deere, la red clasifica 1,000 valores en términos de rendimiento futuro. Después, la red vende los valores que posee y compra todos los valores con rendimientos esperados sobre cierto punto de corte. Hall y la red han mejorado los ingresos para pensiones de Deere más de 3 millones de dólares al año.

El poder de la red neural, sin embargo, tiene sus límites. Se requiere mucho tiempo y dinero para desarrollar una red.

—Entrenamos unas 5,000 redes neurales antes de encontrar un sistema que funcionara lo bastante bien como para usarlo con dinero de verdad —explica Hall—.[22] El esfuerzo total es equivalente a la programación de una persona durante cinco años, con un año, más o menos, dedicado al aspecto de las inversiones.[23]

Además, las redes neurales no pueden funcionar debidamente si no tienen datos abundantes y de primera calidad. Cuantos más datos tenga la red, tanto más exactos sus consejos. En Deere, los datos se presentan en forma de información sobre acciones y "capacitación" de expertos financieros y corredores con colmillo. El éxito de la red, por tanto, es determinado, en primera instancia, por la forma en que el entrenador define la tarea a realizar y lo mucho que sepa de los valores. Sin embargo, los hechos singulares o inesperados pueden atorar totalmente a la red. Por ejemplo, la red neural de Deere no habría sabido cómo responder ante el estallido de la guerra del golfo Pérsico sin entrenamiento anterior. A fin de cuentas, la red neural sólo es un instrumento, un instrumento que puede aprender y que le sirve a los administradores para controlar y es un instrumento que debe ser controlado.

perdicien tiempo, dinero y energía muy valiosos. Estos problemas se pueden reducir si los gerentes se concentran en controlar las áreas clave del desempeño y los puntos estratégicos de control.

4. **Explicar por qué los controles financieros son importantes para los gerentes.**
Los controles financieros son importantes para los gerentes porque el dinero es uno de los insumos y de los productos más relevantes y fácilmente mensurables de la mayor parte de las organizaciones. Los estados financieros, que incluyen balances generales, estados de resultados y estados de flujos de efectivo, son como una fotografía de la liquidez de la organización, su situación financiera general y su rentabilidad. Esta información le sirve mucho a los gerentes y a los extraños que tienen que evaluar el desempeño de la organización.

5. **Hacer una lista de algunos de los motivos que expliquen el uso generalizado de los presupuestos.**
Los presupuestos, que son definiciones cuantitativas de los recursos que se separan para una actividad en un plazo de tiempo dado, son los medios usados con más frecuencia para la planificación y el control. Como se plantean en términos monetarios, los presupuestos facilitan la comparación de actividades diferentes y su potencial para las pérdidas y ganancias; establecen normas claras para el desempeño, y la interacción que se requiere para su preparación, contribuye a coordinar las actividades de la organización.

6. **Explicar los tipos básicos de centros de responsabilidad y las consideraciones presupuestales ligadas a cada uno de ellos.**
Aunque se pueden establecer presupuestos para proyectos específicos, la mayor parte de los presupuestos se preparan para los centros de responsabilidad. Los cuatro tipos de centros de responsabilidad son centros de ingresos, centros de egresos, centros de utilidades y centros de inversiones.

7. **Describir el proceso presupuestal.**
El proceso presupuestal empieza cuando los directivos de la cima entregan sus pronósticos y objetivos para el año entrante a los gerentes de niveles más bajos. Unas cuantas organizaciones usan los presupuestos de arriba hacia abajo, en los que la alta dirección se encarga de los presupuestos, pero la mayor parte usan la presupuestación de abajo hacia arriba, en cuyo caso los gerentes de los niveles bajos, muchas veces con la ayuda de sus empleados, preparan los presupuestos y se los presentan a los directivos de niveles superiores para que éstos den su visto bueno de acuerdo con un calendario específico.

8. **Explicar los usos de las auditorías externas y las internas.**
Las auditorías comparan los resultados reales y los presupuestos. Las auditorías externas, realizadas por despachos de contadores externos, revisan los informes financieros de la organización para constatar si la organización ha usado, como es debido, los principios contables generalmente aceptados. Por tanto, se pueden usar para detectar fraudes y para fomentar la honradez y la exactitud. Las auditorías internas, realizadas por miembros del departamento de finanzas asignados especialmente al caso o por el equipo de auditoría interna, le sirven a los gerentes para evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización, así como la eficacia de sus políticas, procedimientos, uso de autoridad y otros métodos administrativos.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué se necesita el control?
2. Explique los pasos del proceso de control. ¿Cuáles son los elementos de cada paso?
3. Explique la importancia de las áreas clave del desempeño y de los puntos estratégicos de control para el diseño de los sistemas de control.
4. ¿Cuáles son las tres condiciones básicas de una organización que explican los estados financieros?
5. ¿Cuáles son los tipos básicos de estados financieros? ¿Qué información proporciona cada uno de los tipos?
6. ¿Por qué está tan generalizado el uso de presupuestos en las organizaciones?
7. ¿Qué son los centros de responsabilidad y cómo se usan en el proceso de control?
8. ¿Cómo se preparan y aprueban los presupuestos?
9. ¿Qué tipos de presupuestos financieros hay y cómo se usan?
10. ¿Cuál es el propósito de las auditorías y cómo se logra?

TÉRMINOS CLAVE

Control
Sistema de control
Áreas clave del desempeño
Áreas clave de resultados
Puntos estratégicos de control
Estado financiero
Balance general
Estado de resultados
Estado de flujo de efectivo
Centro de costos
Centro de utilidades
Centro de inversiones
Presupuesto de operaciones
Presupuesto financiero
Presupuesto de egresos
Presupuesto programado de costos
Presupuesto de costos discrecionales
Presupuesto de ingresos
Estado de fuentes y usos de fondos
Presupuesto
Centro de responsabilidad
Centro de ingresos
Centro de egresos
Costos semivariables
Auditoría
Presupuesto de utilidades
Presupuesto maestro
Costos fijos
Costos variables
Auditoría externa
Auditoría interna

CASO DE ESTUDIO

HAMMERMILL *VS.* OSHA: CUESTIÓN DE RESPONSABILIDAD[24]

En los años noventa, en las organizaciones de Estados Unidos, han aumentado las auditorías de seguridad y salubridad internas. Conforme las empresas luchan por deshacerse de los riesgos en el centro de trabajo y de mejorar la calidad de los servicios médicos, estas auditorías han adquirido un valor muy especial.

Las actividades en el campo de la seguridad interna y las auditorías aumentaron notablemente a partir de que entró en funciones la Occupational Safety and Health Administration (OSHA) (Oficina para la Seguridad y la Salubridad en el Trabajo). Muchos administradores decidieron realizar sus propias auditorías antes de que llegara la OSHA a hacerlas y les impusiera multas o les enviara citatorios en consecuencia. En los años siguientes, una cantidad de compañías cada vez mayor optó por realizar auditorías voluntarias y, hasta principios de los años noventa, estas auditorías sólo servían como recordatorios internos de las cuestiones de seguridad y salubridad que necesitaban mejoras o que no estaban funcionando debidamente.

No obstante, en 1992, la política cambió. En julio, el secretario del trabajo solicitó a los administradores de la Hammermill Paper Division, de International Paper Company, que presentaran copias de las auditorías voluntarias de la compañía para los periodos de 1989, 1990 y 1991.

Hammermill aceptó presentar ante la OSHA las copias de los registros que deben llevar los patrones al tenor de las leyes federales, pero se negó a presentar cualquier informe preparado en forma voluntaria. Hammermill, refiriéndose a la Sección 8(c)(1) de la Ley para la Seguridad y la Salubridad en el Trabajo, argumentó que el secretario del trabajo sólo tiene facultades para mandar inspecciones periódicas del centro de trabajo, pero que no las tiene para requerir que una compañía certifique los resultados de inspecciones internas, voluntarias. En forma de componenda, Hammermill ofreció presentar sus informes ante la OSHA si ésta aceptaba no usarlos para efectos punitivos. La OSHA rechazó la oferta y decidió demandar a Hammermill.

La Asociación Nacional de Fabricantes (ANF) presentó un alegato amigable en defensa de la posición de Hammermill. Declaraba que, al exigir ver los resultados de las inspecciones voluntarias, el secretario, de hecho, estaba socavando el objetivo de la OSHA, que era fomentar la seguridad en el centro de trabajo. La ANF señalaba que los patrones pensarían las cosas dos veces antes de realizar auditorías voluntarias si los resultados se podían usar en su contra. No obstante, un juez federal del distrito de Alabama dictó sentencia en favor de la OSHA diciendo que la sección 8(b) de la Ley confiere amplias facultades al secretario. Según el tribunal: "La Ley sencillamente no contiene ninguna disposición que exima la presentación de los informes de las auditorías propias o las inspecciones propias requerida por la autoridad".[25] En consecuencia, en última instancia, se impuso una multa de 464,000 dólares a Hammermill por la información que contenían los informes.

PREGUNTAS DEL CASO

1. En este caso, ¿quién ha cometido la falta?
2. ¿Cómo habría manejado usted la situación si hubiera sido secretario del trabajo? ¿Un gerente de Hammermill?
3. ¿Fue correcta la decisión del tribunal?
4. ¿Qué otro tipo de auditorías efectúan las compañías?
5. ¿Cómo podría Hammermill haber evitado esta situación?
6. ¿Cómo debería Hammermill haber evitado esta situación?

CASO PARA ANÁLISIS

LA TAJADA DE LA SUPERAUDITORÍA DE BEN & JERRY'S[26]

Los informes anuales de una organización suelen constar de una combinación de informes y brillantes fotografías. Cifras, auditorías, notas a pie de página y fotos de sonrientes ejecutivos se reúnen para reproducir el "lado bueno" de la organización y se le presentan a los accionistas como si fueran la situación real de la compañía. Los fracasos, financieros o del tipo que fuere, se suelen endulzar o, de plano, pasar por alto. Abundan las promesas de crecimiento y de mejoras y se presta poca atención a los problemas que puede estar teniendo la compañía. Es más, los informes anuales tienden a concentrarse sólo en un aspecto del bienestar de la organización: las finanzas.



—Uno de los problemas es que los informes anuales sólo presentan parte del caso y sólo se dirigen a un público: la comunidad financiera —comenta Robert Rosen, presidente de Health Companies, una organización no lucrativa de Washington D.C.—. que está tratando de redefinir la forma de organización y administración de los negocios. Las compañías no informan si están funcionando bien en términos de la administración del capital humano del negocio ni si están creando una compañía preocupada por la salud.[27]

Tenemos el caso de Ben & Jerry's Homemade, Inc. el fabricante de helados de primerísima calidad, con sede en Waterbury, Vermont, conocido por sus sabrosos e innovadores sabores como "Chispas de chocolate con galleta" y "Cereza García" (llamado así por Jerry García de Grateful Dead). Los informes anuales de Ben & Jerry's no se ciñen a lo normal. A partir de 1988, Ben & Jerry's ha incluido dos tipos de líneas básicas en su informe anual: una financiera, la otra social.

La gerencia de Ben & Jerry's cree que una empresa se debe evaluar no sólo con base en sus resultados financieros, sino también por su actuación social. "Ser rentable para los accionistas y ser responsable en lo social, dentro y fuera de la organización" es una afirmación incluida en el objetivo formal de la compañía.

—Decidimos que queríamos medir nuestro éxito cambiando la definición de la línea básica —explica Jerry Greenfield, co fundador de la empresa—. En la mayoría de los negocios, la línea básica son sólo las utilidades, la cantidad de dinero que han ganado al terminar el año. Nosotros dijimos que tendríamos una línea básica de dos partes. Mediremos nuestro éxito tanto por los resultados financieros, como por lo que hagamos con nuestra misión social.[28]

La auditoría social de Ben & Jerry's califica a la compañía en rubros como prestaciones para los empleados, seguridad de la planta, ecología, participación en la comunidad y servicios a clientes. Para asegurarse de que no queda ni un rincón sin escudriñar, el auditor, un experto externo que no es empleado de Ben & Jerry's, tiene acceso a todos los documentos de los empleados y la empresa mientras realiza su revisión.

—Todo está relacionado con la línea básica de dos partes —explica Mitch Curren, Reina de Información (sí, ese es su nombramiento), de Ben & Jerry's—.[29] Los resultados de la auditoría, positivos o negativos, se publican, sin editar, para garantizar la buena fe de la compañía.

En consecuencia, los informes anuales de Ben & Jerry's suelen ser terriblemente honestos. La auditoría social para 1992, por ejemplo, criticaba francamente a la empresa por la mala seguridad en las plantas. En dos plantas, la cantidad de lesiones había aumentado de 52 en 1991 a 75 en 1992. Según Paul Hawken, connotado autor y conferencista sobre responsabilidad social, además de auditor en 1992, la cantidad de días perdidos como resultado de lesiones o accidentes, en el último ejercicio, arrojaba un aumento del 87%, muy por arriba del incremento de ventas y producción. Hawken también revisó la razón singular de salarios de Ben & Jerry's "(RAZÓN)7:1", que impide que el empleado mejor pagado gane más del salario del empleado peor pagado, multiplicado por siete. Aunque Hawken admiró la actitud del consejo de administración de Ben & Jerry's por establecer este tope para los sueldos de los ejecutivos ($100,000 en 1992), señaló que la política dejaba vacantes una serie de puestos clave, pues muchos de los solicitantes calificados podían encontrar sueldos mucho mejores en otras partes. Todas estas críticas aparecieron en el informe anual de Ben & Jerry's, intactas y sin cortes.

Incluso las obras de caridad de Ben & Jerry's han sido atacadas en las auditorías sociales.

—Uno de los fracasos, no mitigados, del año [1991] fue la campaña "Salva la granja familiar" —explica Milton Moskowitz, autor de la auditoría social del informe anual de Ben & Jerry's para 1991.[30]

La campaña, originalmente diseñada para reunir apoyo de los agricultores independientes, fue criticada por Moskowitz por las directrices vagas como "escríbale a los senadores y a sus representantes pidiéndoles que apoyen un programa de productos lácteos que permita que los agricultores se ganen la

vida decentemente". Moskowitz comparó la campaña "Salva la granja familiar" con "una por la maternidad responsable: todo el mundo está de acuerdo, pero ¿qué hace al respecto?"[31] Aunque esta revisión fue bastante decepcionante, sirvió para alertar a todas las partes interesadas en Ben & Jerry's de que existía un problema que había que corregir; un problema, como la seguridad de la planta y el tope salarial, que podría haber pasado inadvertido y olvidado si no se hubiera publicado la auditoría social.

—Una de las razones por las que los negocios son tan buenos para ganar dinero se debe a que eso es lo que miden —comenta Greenfield—. Nosotros dijimos que para que nuestra misión social llegara a ser un aspecto importante de la compañía, tendríamos que poder medirla.[32]

Aunque muchas personas critiquen la costumbre de publicar los fracasos de la compañía para que el mundo los conozca, Curren afirma que la responsabilidad es muy importante, sobre todo en el contexto de un negocio.

—Tratamos de estar al frente, para demostrar que sí "hemos cumplido con lo dicho" —afirma Curren.[33]

Según Dixie Watterson, vicepresidente ejecutivo de The Investors Relations Company de Northbrook, Illinois, el hecho de reconocer públicamente las fallas también sirve para reforzar la credibilidad de Ben & Jerry's. Los inversionistas podrían percibir esta apertura como algo que distingue a la compañía del resto de la jauría, y una compañía que no oculta sus problemas seguramente será admirada por accionistas y consumidores por igual.

Sin embargo, la inclusión de una auditoria social, sin cortes, en un informe anual sigue siendo una costumbre aislada.

—A una compañía le cuesta trabajo permitir ese tipo de críticas —comenta Moskowitz.[34]

En su opinión, incluso Ben & Jerry's no ha demostrado aún que está del todo decidida a admitir el escrutinio público.

—La verdadera prueba sería si Ben & Jerry's tuvieran un año malo, si las ventas bajaran o si tuvieran que recortar su nómina —especula Moskowitz—. Entonces el juego cambiaría.[35]

PREGUNTAS DEL CASO

1. Explique los tipos de procesos de control que, al parecer, forman parte de la manera de realizar actividades en Ben & Jerry's.
2. ¿Qué beneficios arroja el método de control de Ben & Jerry's?
3. ¿Qué inconvenientes tiene?
4. ¿En qué otro tipo de empresas funcionaría bien el sistema de Ben & Jerry's?
5. ¿En qué tipos de empresas no funcionaría el sistema de Ben & Jerry's?

CAPÍTULO 21

ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir las operaciones como un sistema tanto de organizaciones productivas como de servicios.
2. Explicar la relación entre la administración de operaciones, la eficiencia de la productividad y las prioridades competitivas de los clientes.
3. Describir algunas cuestiones del diseño de sistemas de operaciones.
4. Explicar algunas cuestiones del diseño de puestos importantes para la administración de operaciones.
5. Explicar la importancia de la administración de inventarios y sus desafíos.
6. Explicar la proposición de que todas las operaciones, incluso las de producción, son servicios.

INTRODUCCIÓN

EL ALTO RENDIMIENTO DE LA "HOTELERIA" [1]

Al presentarse la fusión de empresas, los gerentes inevitablemente enfrentan innumerables retos. Aunque la reunión de dos compañías, con frecuencia, guarda la promesa de enormes beneficios, los gerentes deben fijar su atención en varias áreas para evitar la duplicación y el desperdicio. En particular, es preciso revisar los sistemas de operaciones para satisfacer las nuevas necesidades.

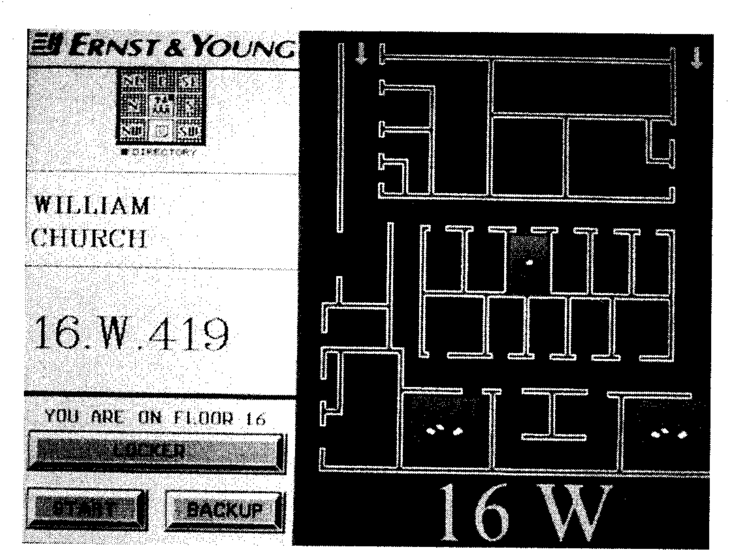
En octubre de 1989, los socios (o directores generales) de Ernst & Young enfrentaron estos desafíos cuando el despacho de contadores Ernst & Whinney se fusionó con el despacho de contadores Arthur Young. En ese entonces, Ernst & Young abandonó tres locales independientes en Chicago para consolidar sus operaciones en siete pisos de la torre de Sears. Mike Thompson, director de operaciones e instalaciones de Ernst & Young de Chicago dice:

Cuando llega el empleado visitante... en el escritorio hay hasta fotos de la familia.

—La meta de la dirección era consolidar tres oficinas, sin incrementar los costos de espacio, así como presentar una imagen de la empresa, unificada y positiva, a nuestros clientes y a la comunidad empresarial. Pero, ¿cómo?

En Ernst & Young, la respuesta estaba en una alternativa nueva y revolucionaria para el centro de trabajo: la "hotelería". Es evidente que la raíz de la palabra es *hotel*, un lugar donde la gente permanece sólo un plazo breve. La hotelería representa un proceso de asignación de espacios que permite a las compañías apoyar a los empleados que pasan la mayor parte de su tiempo fuera de la oficina, sin proporcionarles espacio permanente en la oficina. En cambio, gracias a la hotelería, estos empleados comparten el espacio de la oficina, reservándose espacio exclusivamente para los ratos que necesitan pasar en su centro de actividad.

La hotelería ha abierto el camino para un ahorro inmenso de espacio y para un mejor aprovechamiento de los activos de la empresa. Ernst & Young, desde que instituyó el sistema de hotelería en sus oficinas de Chicago, ha podido disminuir el espacio usado alrededor de 150 pies por persona; de 250 pies a 100 pies. Cuando los 1,350 empleados de Ernst & Young se cambiaron a la torre de Sears en junio de 1992, alrededor de 500 profesionales dedicados a las auditorías y las asesorías, empezaron a usar el espacio de oficina "sujeto a sus necesidades".



UBICÁNDOSE. En Ernst & Young, los usuarios de espacios de oficina, tipo hotel, encuentran su nombre en la puerta, así como demás información que les orienta para ubicarse.

—El concepto pretendía alcanzar la meta de que el centro de trabajo resultara cómodo y eficiente, pero también lo más económico posible —explica Brian Casey, el socio de Ernst & Young responsable del cambio. Las personas que pasan mucho tiempo fuera de la oficina no tienen una oficina permanente. Sin embargo, pueden tener una oficina totalmente amueblada, con todo el equipo tecnológico, cuando están aquí. Cuando saben que van a estar aquí, sólo tienen que avisar.[2]

Ahora el sistema de la hotelería parece sencillo, pero no se pudo llegar a este punto sin antes pasar por una planificación muy cuidadosa.

—Tenía que incluir intimidad, espacio adecuado para trabajar y la posibilidad de recibir llamadas telefónicas. Un problema fundamental era la capacidad para aprovechar todas las tecnologías que existían —explica Thompson.[3]

El sistema de hotelería de Ernst & Young opera en forma muy parecida a la de un Hotel Hyatt o Hilton. Ernst & Young cuenta con una cantidad determinada de oficinas temporales disponibles, repartidas en todos los siete pisos que la compañía ocupa en la torre de Sears y los empleados que no tienen espacio permanente de oficina —conocidos como "empleados visitantes"— pueden llamar y reservar tiempo para usar esas áreas de trabajo como si fueran sus oficinas.

Los empleados reservan el espacio llamando por teléfono al coordinador de hotelería, en ocasiones llamado el "conserje", y solicitándole el espacio. En Ernst & Young, el empleado puede llamar hasta las 4:30 p.m., para solicitar una oficina para las 9:00 a.m. del día siguiente, o a las 9:00 a.m. para solicitar una oficina para las 12:00 p.m. de ese mismo día.

Por medio de un sofisticado sistema computarizado de administración de instalaciones, el coordinador del hotel tiene acceso inmediato a los perfiles de los empleados que existen en la compañía, incluso la descripción de su trabajo y los materiales que requieren. Con esta información, el coordinador del hotel busca en la computadora el espacio disponible, a efecto de determinar las ubicaciones temporales más adecuadas para los empleados visitantes, con el propósito de colocarlos en sus estaciones de trabajo, lo más cerca posible de sus compañeros. Cada uno de los empleados visitantes recibe un espacio proporcional a su nivel, desde una oficina privada hasta un cubículo.

El material de trabajo de los empleados visitantes —archivos, documentos de auditores y objetos personales— se almacena en casilleros que se asignan en forma permanente. Cuando se asigna un espacio de trabajo temporal, el contenido del casillero permanente del empleado se traslada al espacio de trabajo, así como los materiales que requiera. Cuando llega el empleado visitante, su nombre está en la puerta, los archivos están en la oficina y en el escritorio incluso hay fotos de la familia. Además, los empleados cuentan con sus propios números telefónicos, que les siguen a cualesquiera de las estaciones de trabajo que se les asignen. El empleado visitante, por tanto, tiene acceso a todos los materiales tangibles, así como a servicios personales de teléfono y computadora, como si la estación de trabajo temporal fuera su oficina permanente. →

operaciones: Las actividades de transformación que se realizan en una organización.

EL TÉRMINO *OPERACIONES* se refiere a la manera en que los miembros de una organización convierten los insumos —trabajo, dinero, suministros, equipo, etc.— en productos, bienes o servicios.[4] Realizar las **operaciones** es bastante complejo. Se requieren todas las actividades nimias cotidianas mediante las cuales los miembros de una organización luchan por alcanzar sus metas. Los gerentes de Ernst & Young toman muy en serio el asunto de las operaciones "nimias" para lograr aprovechar el espacio de oficinas.

Muchos gerentes y empleados del Aeropuerto Internacional O'Hare de Chicago tienen que hacer esto mismo. Año con año, estas personas trabajan para asegurar que *cientos de miles* de vuelos que despegan y aterrizan lo hagan en forma puntual, segura y cómoda.[5] O'Hare es el aeropuerto más activo del mundo, cubre 7,700 acres, mismos que son recorridos por miles de vehículos, desde carritos de basura hasta aviones jumbo, moviéndose en patrones organizados.[6] O'Hare no es sino un ejemplo demostrativo de que las operaciones son un proceso general que abarca todo y da forma a la calidad de la vida laboral, así como a la eficiencia y la eficacia de la organización. Para entender cómo funciona todo esto, primero analizaremos las operaciones como sistema. A continuación se analizarán algunas de las similitudes y diferencias existentes entre las organizaciones de producción y las de servicios. A lo largo del presente capítulo, se subrayará la idea de que las operaciones representan un *hilo común* que liga los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control. En el caso de una organización, las operaciones son el punto donde todo se une o se deshace en pedazos.

EL SISTEMA DE OPERACIONES: UN MODELO

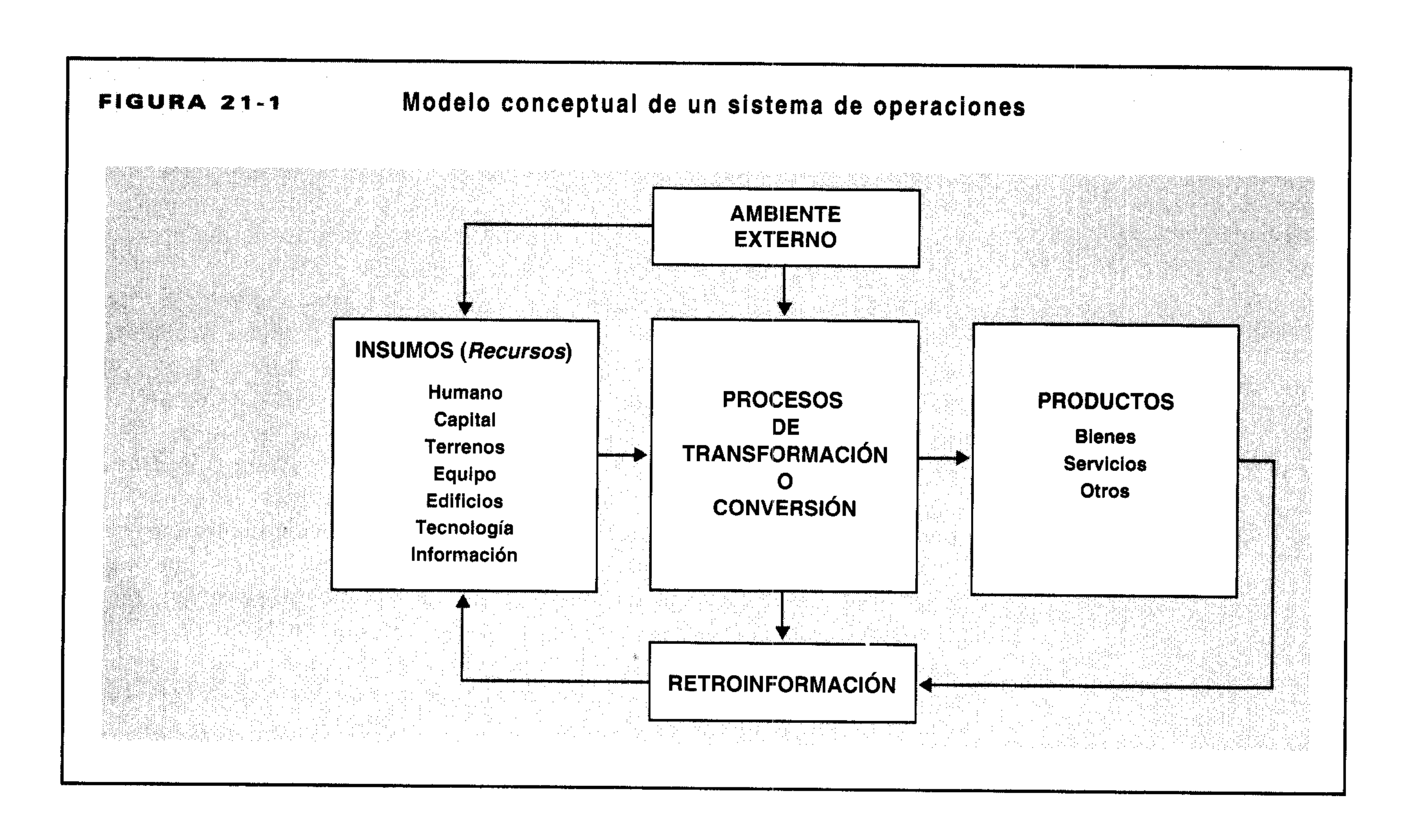
Cap. 2, p. 49

Como se vio en el capítulo 2, se puede considerar que toda organización es un *sistema*, es decir, una serie de subsistemas, relacionados e interactuantes, que realizan las funciones destinadas a alcanzar una meta común. A su vez, estos subsistemas se pueden considerar sistemas independientes. Esta idea es el fundamento de la figura 21-1.

Como muestra el diagrama, los insumos incluyen mano de obra, capital (dinero necesario para adquirir terreno, equipo, etc.), tecnología e información. Éstos son los recursos que se convertirán en los productos que reflejan las metas de la organización. En el caso de Ford Motor Co., los productos deseados son autos, camiones y partes de cierta calidad. En el caso de la Cruz Roja, los productos deseados son bancos de sangre con existencias seguras y ayuda de emergencia para las víctimas de desastres. En el caso de un hospital, los productos deseados serían la atención brindada a pacientes y los servicios médicos preventivos. En Ernst & Young, los servicios contables son el producto primario. Los productos pueden incluir productos secundarios positivos o negativos, por ejemplo empleos nuevos o contaminación del aire. Los productos también pueden afectar a otros subsistemas de la organización. Si las personas que dirigen el subsistema de recursos humanos declaran una moratoria de seis meses para la contrataciones, las personas del subsistema de operaciones sin duda sentirán los efectos cuando no se remplace a los empleados que abandonan la empresa.

El proceso de transformación de insumos a productos varía de una organización a otra. La *transformación material* de materias primas en bienes terminados se presenta primordialmente en las organizaciones productivas, aunque las organizaciones de servicios también transforman materiales (p. ej. formas y equipo para escribir) en bienes terminados (p. ej. formas fiscales requisitadas). Los transportes entrañan *transformaciones de ubicaciones*, mientras que las ventas detallistas entrañan *transformaciones de intercambios* (p. ej. dinero por mercancías). En los despachos de contadores o abogados, generalmente existe una

FIGURA 21-1 **Modelo conceptual de un sistema de operaciones**



DOCUMENTO 21-1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS Y LOS SERVICIOS

	PRODUCTOS	SERVICIOS
Productos	Tangibles	Intangibles
Consumo de productos	Con el tiempo, se pueden almacenar	Inmediato; no se pueden almacenar
Naturaleza del trabajo	Intensiva del productor	Mano de obra intensiva
Contacto con los clientes	Mínimo, indirecto	Directo
Participación de los clientes	Poca o ninguna	Esencial

Fuente: Adaptado de Everett E. Adam, Jr., y Ronald J. Ebert, *Production and Operations Management*, 4ª ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1989), p. 7.

transformación de la información, en la cual la información se transforma de un tipo en otro.

El circuito de la información de la figura 21-1 representa la información que adquieren las personas de una organización en el transcurso del proceso entero. Esta información les permite vigilar la actuación del sistema y decidir si se requieren medidas correctivas. Como se dijo en el capítulo anterior, este circuito de la información es una pieza fundamental de la función del control.

organización de producción: Organización que produce bienes tangibles, que se pueden producir en masa y guardar para su consumo posterior.

Una **organización productiva** produce bienes materiales, por ejemplo autos, computadoras, botellas de plástico o pintura. Estos bienes se pueden guardar en un almacén y consumir con el tiempo. Claro está que se pueden hacer ciertas adaptaciones —por ejemplo, los clientes pueden solicitar opciones para los autos con un costo extra o solicitar un tono especial de pintura—, pero la importancia general radica en hacer mercancías uniformes, producidas en masa. En consecuencia, existe muy poco contacto o participación de los clientes en la producción de los bienes individuales.

organización de servicios: Organización que produce bienes intangibles que requieren la participación del consumidor y que no se pueden almacenar.

Una **organización de servicios**, por otra parte, produce, sobre todo, bienes intangibles, que no se pueden almacenar. Por ejemplo, los médicos, abogados, contadores y peluqueros producen trabajo a la medida, en forma de asesoría y servicios que reflejan las necesidades de los clientes individuales. Una compañía telefónica proporciona servicios de comunicación. Una línea aérea proporciona transporte. Los servicios no se pueden realizar sin la participación de los clientes o el contacto con ellos; tampoco se pueden almacenar.

El documento 21-1 contiene las diferencias básicas entre las operaciones productivas y las operaciones de servicios.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

administración de operaciones: Actividad administrativa compleja que incluye planificar la producción, organizar los recursos, dirigir las operaciones y el personal y vigilar la actuación del sistema.

El término **administración de operaciones** se refiere a la serie compleja de actividades administrativas que entraña planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de una organización. Hubo una época en que la administración de operaciones estaba considerada la parte sucia de las actividades administrativas; una necesidad molesta y desagradable. Esta opinión ha cambiado en años recientes, conforme hay cada vez más y más gerentes que se dan cuenta de que las operaciones pueden ser un "enjambre" de actividades con importantes consecuencias financieras para una organización. Por ejemplo, el apoyo a la labor del Hospital Universitario Johns Hopkins de Baltimore, el departamento de insta-

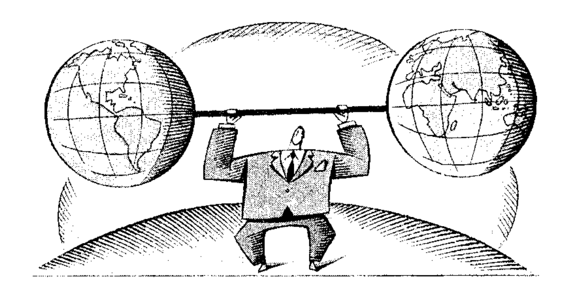
laciones maneja, *cada año*, más de 40,000 órdenes de trabajo, supervisa cientos de proyectos de construcción y administra un presupuesto anual de capital del orden de 200 millones de dólares.[7] La administración de operaciones también incluye algo tan mundano, aparentemente, como los envíos por correo. Muchas, pero muchas, compañías gastan millones de dólares al año en costos de correo. Con el aumento de las tarifas del servicio de correos y con la ampliación de las operaciones globales de los negocios, los gerentes prestan estrecha atención a los costos del correo y las alternativas.[8] De hecho, ha surgido toda una nueva industria que compite con el servicio de correos, conforme los gerentes han ido tomando en serio las operaciones del correo. Más adelante, en este mismo capítulo, se hablará más de los "actores" destacados de dicha industria: United Parcel Service (UPS) y Federal Express.

La administración de operaciones es importante para los gerentes de una organización, cuando menos, por dos razones. En primer término, puede mejorar la *productividad*, que mejora la salud financiera de la organización. En segundo, puede ayudar a las organizaciones a satisfacer las *prioridades competitivas* de los clientes.

MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD: UNA MEDIDA DE LA EFICIENCIA

productividad: Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y la competitividad de una empresa o departamento.

La **productividad**, es decir, relación entre insumos y productos, es una medida de la eficiencia de un administrador o empleado en cuanto al aprovechamiento de los recursos escasos de la organización para producir bienes y servicios. Cuanto mayor sea el valor numérico de este porcentaje, tanto mayor será la eficiencia. Los gerentes de Ernst & Young usan la "hotelería" para afectar las dos partes de esta proporción. Pretenden reducir los insumos (costos de espacio) y elevar los productos de los contadores viajantes.



LA CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LAS OPERACIONES

El movimiento en pro de la calidad, con enfoques como los procesos continuos de mejoras a pequeña escala y el rediseño radical, a gran escala, de los procesos, está afectando a la productividad y a las medidas de eficiencia en forma directa. Por ejemplo, tomemos el caso de Philips Business Communication Systems (PBCS), la empresa holandesa de las telecomunicaciones. PBCS estuvo protegida mucho tiempo por barreras a la importación y contratos cautivos del gobierno. En fecha reciente, se ha encontrado en una economía global competitiva y una red privatizada, desregulada, en la que los clientes buscan diferentes servicios antes de comprar. Cuando David Kynaston se convirtió en director administrativo de la compañía, en 1990, encontró que se necesitaban muchos cambios: los servicios deficientes habían perjudicado las ventas y las utilidades habían bajado al punto en que la compañía matriz, Philips Electronics, ya no podía sostener a la empresa.

Con la ayuda de un equipo de asesores londinenses de Coopers & Lybrand, PBCS se esforzó por bajar costos, al tiempo que mejoraba sus servicios. El punto focal era la cadena de suministro, en parte porque ahí era donde se estaba desperdiciando gran cantidad de capital de trabajo, y en parte porque representaba el catalizador para revisar todos los componentes de la operación. Los cálculos arrojaron que las mejoras logísticas —los cambios en la forma en que se adquieren, transportan y almacenan los materiales y los bienes— podían reducir 30 por ciento las existencias y aumentar la velocidad y la calidad del servicio más de 20 por ciento. Las mejoras

se han logrado, primordialmente, gracias a un procesamiento de pedidos ahora más eficiente. En la actualidad, los bienes son ordenados en forma central, y se envían a los clientes directamente desde las tres fábricas que tiene la empresa en Europa. La salud financiera de la empresa ha mejorado inmensamente. Se espera que los cambios derivados de la mayor participación de los empleados produzcan más ahorros del capital de trabajo; entre 10 y 15 por ciento. Kynaston y el equipo también piensan que la reingeniería producirá más ahorros debido al aumento de la eficiencia y de otras mejoras.[9] ◆

Cap. 20, p. 616

Para entender la relación entre productividad y eficiencia, vuelva a la figura 21-1 y trate de verla como si se tratara de una serie de puntos estratégicos de control. Este concepto se refiere a las coyunturas donde ocurren los cambios importantes. Por ejemplo, al llenar un pedido de un cliente, los puntos estratégicos de control se presentarían cuando la orden de compra se convierte en factura, cuando un artículo del inventario se convierte en un artículo de embarque y cuando un artículo de embarque se convierte en parte de la carga del camión con los bienes que se entregarán. Cualesquiera de estos puntos estratégicos de control son una fuente con potencial para confusiones e ineficiencias, conforme el trabajo pasa de un grupo de trabajadores a otro. Una forma poco clara o una política confusa —digamos, para manejar artículos descontinuados— crea la posibilidad de que se pierdan los pedidos o sean manejados indebidamente, se pierdan tiempo, dinero o energía muy valiosos. Desde este punto de vista, el sistema de operaciones se puede considerar como una coladera que puede dejar pasar recursos valiosos, a no ser que sea administrado en forma eficiente. La productividad ofrece una medida de esta eficiencia.

Por ejemplo, suponga que un despacho de abogados, con ocho abogados (el insumo), produce un producto que consiste en 100 consultas de clientes al día. La productividad sería de 100/8 o 12.50. Suponga que otro despacho de abogados, junto al primero, cuenta con 15 abogados que manejan 125 consultas al día. La razón de productividad sería de 125/15 o 8.33. El despacho más pequeño tiene una relación de productividad más alta en *términos cuantitativos*, la cual, evidentemente, puede o no reflejar algo en cuanto a la *calidad* de sus productos.

TIPOS DE PORCENTAJES DE PRODUCTIVIDAD. Hay dos tipos básicos de porcentajes de productividad. El primero, la *productividad total*, relaciona el valor de todos los productos y el valor de todos los insumos, usando el porcentaje total de productos/total de insumos. El segundo, la *productividad parcial*, relaciona el valor del total de productos y el valor de las categorías principales de insumos, usando el porcentaje total de productos/insumos parciales.

El despacho de abogados es un ejemplo de la relación de productividad parcial, llamado *índice de productividad del trabajo* o razón de producto por hora-trabajo. La mayor parte de las medidas de productividad manejadas por economistas y ejecutivos de empresas, de hecho, son índices de productividad del trabajo, puesto que el trabajo es uno de los costos constantes más altos en la mayor parte de las organizaciones. Otros porcentajes de la productividad parcial miden la cantidad de desperdicios (materiales desechados); la cantidad de unidades que se tienen que repetir o arreglar antes de que cumplan con las normas de calidad, el tiempo de los ciclos, el plazo de tiempo para realizar una operación, y el tiempo inactivo, el tiempo improductivo que se dedica a reinstrumentar una línea de producción o esperar a los clientes. Cualesquiera de estas medidas muestran si los recursos se están aprovechando debidamente o si se están desperdiciando.

USOS DE LOS PORCENTAJES DE PRODUCTIVIDAD. Los porcentajes de productividad se pueden calcular para un periodo específico, que mide la eficiencia de las operaciones en ese plazo, o se pueden comparar con otros porcentajes según transcurra el tiempo, como una medida de los avances o retrocesos de la productividad. Por



REEVALUACIÓN DE LAS RAZONES DE LA PRODUCTIVIDAD. En un esfuerzo por mejorar la productividad, Federal Express empezó a vigilar, electrónicamente, a sus 2,500 agentes de servicios a clientes. El mantener cada llamada dentro de un límite de 140 segundos representaba el 50 por ciento de la evaluación del agente. Dos años después, ante la cantidad de quejas sobre el estrés y el tener que cortar a los clientes, FedEx adoptó otro sistema. Agentes como Paula Biffle (izquierda) sólo son vigiladas dos veces al año, y las charlas subsiguientes con la gerente Tish Montesi (derecha) giran en torno a la calidad. En consecuencia, los servicios han mejorado y la llamada promedio ha bajado a 135 segundos.

ejemplo, entre 1988 y 1992, los obreros fabriles mexicanos registraron un aumento de productividad anual promedio del orden de 6.5 por ciento, en comparación con un avance anual promedio comparativo de 3 por ciento, para el mismo plazo, por parte de los trabajadores fabriles de Estados Unidos.[10]

En años recientes, los fabricantes estadounidenses han tratado de elevar la productividad cerrando plantas, reduciendo su tamaño, despidiendo a trabajadores de producción y vendiendo negocios fracasados o no deseados. Empero, como sistema económico, Estados Unidos se está rezagando de Japón, Corea del Sur, Gran Bretaña, Noruega, Suecia, Francia y otros países en cuanto al *crecimiento* de su productividad. Muchos funcionarios del gobierno y ejecutivos están buscando soluciones para este problema.

Muchos expertos dicen que el problema radica en la importancia de la propia productividad. Dicen que, por tratar de mejorar "las cifras" —las medidas cuantitativas de la productividad— demasiados directivos estadounidenses se han dedicado a invertir capital en la automatización como medio para disminuir los costos de mano de obra. Este enfoque a corto plazo ha propiciado que descuiden los beneficios de la inversión en el **capital humano** —los empleados y sus habilidades— de la organización y en mejorar la calidad.

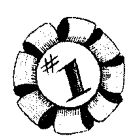
capital humano: Inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros.

instrucción de la población trabajadora: Conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Cap. 18, p. 549

Este punto focal está cambiando, conforme los directivos de más organizaciones se concentran en encontrar la mezcla adecuada de inversión de capital e inversión en recursos humanos. Una de las tendencias actuales más importantes de la administración de operaciones es que el punto focal está en aumentar la **instrucción de los trabajadores**, conocimientos y habilidades que se relacionan directamente con el desempeño del trabajo. Otra tendencia se dirige hacia la administración participativa y el uso de equipos de trabajo autoadministrados, para mejorar la productividad y la calidad en forma simultánea.

La experiencia de la planta de Corning Inc. en Blacksburg, Virginia, ilustra estas dos tendencias. En lugar de obligar a los trabajadores a realizar trabajos repetitivos y restringidos, los administradores de la planta decidieron usar una



combinación de automatización y un cuerpo de producción con base en equipos con diversas habilidades para desafiar a los empleados. De las 8,000 personas que solicitaron empleo, Corning seleccionó a los 150 que salieron mejor en las pruebas de habilidades para resolver problemas y que mostraron disposición para trabajar en forma de equipo. En el primer año de producción, 25 por ciento de las horas laborables se dedicaron a una capacitación intensiva de habilidades técnicas e interpersonales, con un costo de 750,000 dólares.

Las recompensas valieron el gasto. Un equipo de Blacksburg puede reinstrumentar una línea en sólo 10 minutos, seis veces más rápido de lo acostumbrado en las plantas administradas de manera tradicional. En consecuencia, la planta de Blacksburg obtuvo 2 millones de dólares de utilidades en los ocho meses de su periodo de inicio, aunque se había proyectado una pérdida de 2.3 millones de dólares. Como dividendos adicionales, el estado de ánimo en la planta es magnífico. La productividad, la calidad de los productos y las utilidades de Corning se han incrementado. Los gerentes de Corning, encantados con el éxito, están proyectando convertir otras 27 plantas a un procedimiento de administración por equipos, usando la capacitación durante el trabajo para mejorar las habilidades de los trabajadores.[11]

La inversión en capital humano resulta cada vez más importante, no sólo para las manufacturas, sino también para una economía de servicios, orientada a los conocimientos. Conforme millones de personas son desplazadas por la tecnología, la reducción de tamaño de las empresas y la competencia de todo el mundo, los temas de la responsabilidad social de las empresas hacia sus empleados adquieren una importancia fundamental. Según Peter F. Drucker, aumentar la productividad de los trabajos de servicios es la primera responsabilidad social de la gerencia. Afirma que debemos trabajar *con más inteligencia*. Esto implica asegurarse de que el aprendizaje constante va de la mano con las mejoras en la productividad, así como reconocer que los trabajadores con conocimientos y los trabajadores de servicios aprenden más cuando enseñan.[12]

SATISFACER LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS DE LOS CLIENTES

La mayor parte de las empresas encuentran problemas de competencia cuando los gerentes olvidan la razón de ser fundamental de las operaciones: elaborar productos y servicios de calidad que *quieren los consumidores*, a precios que les parezcan razonables. Esto se vuelve a relacionar con las medidas de la eficacia de la organización: la capacidad para establecer las metas "acertadas", aquellas que aprovechen las fortalezas de la organización y que satisfagan las necesidades y los anhelos de los clientes potenciales. Claro está que las necesidades y las preferencias individuales varían muchísimo, al igual que las percepciones de los precios. En lugar de tratar de ocuparse de todo para todos los consumidores, los administradores eficaces toman decisiones estratégicas en cuanto a la forma en que sus organizaciones pueden satisfacer mejor las **prioridades competitivas** de sus clientes y, después, ajustan sus operaciones en consecuencia. A fin de cuentas, los clientes usan los productos y los servicios de la organización en sus propios contextos de competencia. Las cuatro prioridades fundamentales competitivas, en el caso de la administración de operaciones, son los precios, el grado de calidad, la confiabilidad de la calidad y la flexibilidad.

prioridades competitivas: Cuatro criterios básicos que sirven para evaluar los productos y servicios, a saber: precios, grado de calidad, grado de confiabilidad y flexibilidad.

PRECIOS. Para muchos consumidores el precio es una consideración fundamental, sea porque tienen fondos limitados, sea porque las diferencias entre el precio más alto de un artículo y el más bajo de otro artículo no les parecen justificadas.



MANTENER CLIENTES SATISFECHOS. Las autoridades municipales y otras organizaciones no lucrativas, al igual que las lucrativas, tienen que controlar sus costos, al mismo tiempo que ofrecen servicios a sus "clientes". Muchas comunidades han instituido programas de reciclaje en la calle, para satisfacer a los habitantes y para reducir el volumen de los rellenos sanitarios.

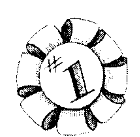
Una tarea del gerente de operaciones es mantener bajos los costos de tal manera que la organización pueda ofrecer "buenos" precios y, sin embargo, lograr utilidades. En Ernst & Young, la hotelería es una forma de hacerlo.

Earl Scheib, Inc., de Beverly Hills, que opera una cadena nacional de talleres de reparación de autos con descuento, que ofrece trabajos de hojalatería a precios bajos, es un ejemplo de organización que ha logrado un gran volumen de ventas en razón de precios bajos. Los precios bajos de Scheib han producido un aumento anual de 15 por ciento en las ventas, así como aumentos de ingresos del orden de 50 por ciento. Al mismo tiempo, Scheib protege los márgenes de utilidad mediante la contabilidad de costos. La contabilidad de costos también es importante en las tiendas detallistas, pues un artículo con nombre de marca ofrece la misma calidad y garantía si se compra en una lujosa tienda de departamentos que en un almacén de descuento.

Aunque las consideraciones de los precios se suelen asociar con las organizaciones lucrativas, también son una preocupación para las organizaciones no lucrativas (como obras de caridad y asociaciones de profesionales) y las oficinas de gobierno, que cobran "precios" en la forma de retribuciones, donativos, impuestos y cuotas de usuarios. Para aumentar la satisfacción de los clientes y para evitar las quejas, estas organizaciones necesitan usar la administración de operaciones para mantener bajos los precios, al mismo tiempo que proporcionan servicios de gran calidad.

GRADO DE CALIDAD. El grado de calidad tiene dos componentes: el diseño para el buen rendimiento y el tiempo de entrega rápida. Las características de un diseño de gran rendimiento tiene características superiores, escasos márgenes de tolerancia y mayor durabilidad del producto o servicio. Un ejemplo son las lavadoras y secadoras Maytag. En una industria connotada por lo competitivo de sus productos y precios, Maytag ha podido cobrar precios extraordinarios debido a que los clientes creen en la capacidad superior y esperan una duración mayor de sus lavadoras y secadoras. Los clientes también esperan reparaciones eficientes si el producto Maytag se llega a estropear en algún sentido. Los empleados de Pizza Hut también ofrecen un ejemplo del grado de calidad cuando ofrecen la garantía de un servicio rápido durante la hora de la comida entre semana.

CONFIABILIDAD DE LA CALIDAD. Confiabilidad de la calidad significa una calidad consistente y una entrega puntual. La calidad consistente mide la frecuencia con



la cual se cumplen las especificaciones del diseño. Los restaurantes de McDonald's son conocidos en todo el mundo porque cumplen con las especificaciones de su diseño en forma uniforme. Uno puede esperar las mismas normas de calidad sea que coma en un McDonald's de Charlotte o uno de Nueva York o París. Los pequeños autos de Toyota no son famosos por su capacidad para competir con los Cadillac en cuanto a *grado* de calidad (en consecuencia, el precio del Toyota es muy inferior), pero sí son famosos en el mundo por la *confiabilidad* de su calidad; la calidad entre un auto y otro es muy consistente. En general, el sistema de "producción adelgazada" introducido por Toyota y otras empresas ha subrayado los aspectos organizativos y administrativos de la producción, incluso la reducción de inventarios y tiempos de proceso, inventarios justo-a-tiempo, mejoras constantes y un cuerpo de trabajadores capacitados. Este modelo ha funcionado con gran eficiencia en condiciones de un ambiente de total cooperación y una dedicación absoluta de todos los empleados a su trabajo.[13]

FLEXIBILIDAD. La flexibilidad se refiere tanto a la flexibilidad del producto como a la del volumen. El término *flexibilidad del producto* quiere decir que los diseños del producto se pueden cambiar con rapidez y que los gerentes tienden a efectuar estos cambios con objeto de complacer a los clientes; es decir adaptan los productos a las preferencias particulares. En este caso, el nivel de rendimiento de un producto individual es siempre bajo, dado que la empresa compite, primordialmente, en cuanto a su capacidad para producir productos difíciles, únicos en su género. Esto es lo contrario de la producción en masa, en la que se presenta una estandarización del producto y en la que el productor fabrica grandes volúmenes de un artículo.

SATISFACCIÓN DE DIVERSAS PRIORIDADES. En Southwest Airlines, las reglas flexibles para el trabajo y la capacitación en diversas habilidades permiten una elevada productividad por empleado, lo que contribuye a precios bajos sin poner en riesgo el servicio a clientes.



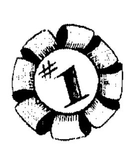
La *flexibilidad de volumen* es la capacidad para aplicar cambios rápidos al ritmo de producción, conforme la demanda del producto de una empresa va cambiando. McDonald's es un buen ejemplo: los gerentes aumentan o recortan la cantidad de trabajadores, de una hora a otra, para satisfacer los cambios esperados en la demanda de los clientes. Los gerentes de McDonald's cuentan con una cantidad determinada de empleados, por turnos de ocho horas, y los complementan con empleados de medio tiempo a la hora de la comida y de la cena. Estos empleados de medio tiempo a veces son jubilados que complementan sus pensiones trabajando unas cuantas horas a la semana.

CÓMO SATISFACER DIFERENTES PRIORIDADES. Estas cuatro prioridades competitivas —los precios, el grado de calidad, la confiabilidad de la calidad y la flexibilidad— implican que se hará algo teniendo las preferencias de los clientes en mente. El problema fundamental de tratar de satisfacer las prioridades competitivas es que, con frecuencia, se contraponen. Los consumidores quieren precios razonables, pero también quieren productos y servicios de gran calidad, confiables, flexibles y llenos de ventajas. Hubo tiempos en que satisfacer todas estas expectativas habría sido imposible, pues producir bienes a la medida, de gran calidad, siempre ha sido muy caro. Sin embargo, en años recientes, administradores de operaciones creativos han demostrado que las organizaciones pueden ofrecer bienes y servicios de gran calidad y flexibles, a precios competitivos.

Un ejemplo contemporáneo que viene al caso es Southwest Airlines, con domicilio en Dallas, Texas.[14] La línea aérea se ha forjado un nicho claro en el mercado de las distancias cortas. Herbert Kelleher, fundador de Southwest, presidente del consejo y director general ejecutivo, encabeza una estrategia de operaciones cuyo propósito es mantener tarifas bajas. El propósito de las tarifas bajas de Southwest es competir no sólo con otras líneas aéreas, sino también con el transporte terrestre.

Lo más singular de Southwest es todo lo que no hace y no lo que sí hace. No cuenta con carritos en los aeropuertos ni pretende abarcar el tránsito de trayectos largos. La línea no está suscrita a ningún sistema grande de reservaciones por computadora ni acepta tránsito de otras líneas. La línea aérea no reserva asientos determinados, ni tampoco sirve alimentos en los vuelos.

El personal de Southwest satisface las prioridades de competencia de los clientes por medio de la siguiente estrategia de cuatro puntos para los servicios.[15]



1. Tarifas entre 60 y 70 por ciento más bajas, en promedio, que las de líneas aéreas de la competencia (precios).
2. Mantener una productividad elevada por empleado gracias a reglas flexibles para el trabajo y capacitación en diversas habilidades, lo que permite cambios rápidos de las cuadrillas de los aviones (grado de calidad).
3. Vuelos directos, sin escalas, que refuerzan las salidas y las llegadas puntuales (confiabilidad de la calidad).
4. Vuelos frecuentes, a intervalos regulares durante todo el día (flexibilidad).

CÓMO DISEÑAR LOS SISTEMAS DE OPERACIONES

Cap. 10, p. 290

El conocer las prioridades competitivas sólo representa una de las maneras que permitirán a los gerentes equilibrar los planes operativos y los planes estratégicos. A su vez, estos planes operativos afectarán el diseño de los sistemas de operaciones. El diseño de un sistema de operaciones implica tomar decisiones

sobre *cuáles* y *cuántos* productos y servicios se producirán, también *cómo* y *dónde* se producirán y *quién* los producirá.

QUÉ PRODUCIR

La tecnología de las computadoras ayuda al gerente con el diseño de productos.

diseño para manufactura (DPM): Técnica que entraña acelerar el diseño de los productos a efecto de simplificar su montaje.

DISEÑO PARA MANUFACTURA (DPM). Una de las tendencias más promisorias en este campo es el **diseño para manufactura (DPM)** que concibe el diseño para simplificar el ensamblaje. Los laboratorios Bell han usado esta técnica, con gran éxito, para diseñar un nuevo transmisor digital, que no es sino un dispositivo para transmitir señales telefónicas por medio de cable de fibra óptica. En lugar de atacar los problemas de producción de la fábrica, los ingenieros de diseño y los ingenieros de producción se reunieron para elegir plásticos que pudieran aguantar el calor de la producción y para detectar y eliminar errores de ingeniería, que podrían resultar muy caros, antes de iniciar la producción.[16] Boeing Corporation también está usando la técnica; es decir, equipos interdisciplinarios, que reúnen a personal de diseño, ingeniería y producción, "diseñan y construyen", pero mucho antes de que la nave aérea entre a producción.[17]

CAD (diseño computarizado): Diseños y bosquejos realizados, en forma interactiva, en una computadora.

EL CAD. Antes, el diseño de productos era una proceso de muchos pasos, que tomaba mucho tiempo y requería la creación y prueba de prototipos o modelos para trabajar. Hoy, el proceso es mucho más rápido y barato gracias al **diseño con computadora** (**CAD**, por sus siglas en inglés), que permite diseñar y bosquejar productos, y hacer pruebas simuladas, en forma interactiva, con una computadora.

Como gran parte del costo de un producto está determinado por su diseño, la mayoría de los fabricantes están optando por la ingeniería simultánea o concurrente, es decir, los ingenieros de diseño y los de producción trabajan juntos para simplificar el diseño. General Motors ahora usa el CAD para diseñar los troqueles metálicos para sus autos nuevos. Las carrocerías están hechas de láminas metálicas que pasan por enormes prensas con diferentes troqueles, o formas de estampado, y doblan el metal para convertirlo en cascos, defensas, etc. Estos troqueles se deben diseñar con gran cuidado para que no abollen o rasguen la lámina de metal durante el proceso. Los diseñadores de GM, usando el CAD, pueden crear y probar los modelos de los troqueles propuestos, en la computadoras, al principio del proceso del diseño. Antes de que existiera el CAD se requerían alrededor de 27 meses para crear los instrumentos para los modelos nuevos de autos. Con el CAD, los ejecutivos de GM estimaron que el tiempo se ha reducido hasta siete meses.[18]

lista de materiales: Lista del tipo y los números de las piezas requeridas para producir un producto dado cualquiera.

Los beneficios del CAD no acaban ahí. Como el diseño se archiva en el sistema de cómputo, se puede "ampliar" para crear una **lista de materiales**; es decir, una lista de los tipos y cantidades de partes que se necesitan para fabricar cada unidad.

Como se verá más adelante, esta información es fundamental para garantizar que la organización tenga a la mano la cantidad adecuada de los materiales indicados cuando los necesita.

CUÁNTO PRODUCIR

planeación de la capacidad: Decisión de las operaciones que se refiere a la cantidad de bienes y servicios que se producirán.

La segunda decisión para el diseño de un sistema de operaciones es la *cantidad* de productos —o la *cantidad* de servicios— que se producirán. Esto se conoce como **planeación de la capacidad**, un proceso para pronosticar la demanda y, de ahí, para decidir qué recursos se necesitarán para satisfacerla. La muestra 21-2 resume este proceso.

DOCUMENTO 21-2 EL COMPLEJO PROCESO DE LA PLANEACIÓN DE LA CAPACIDAD

- Pronosticar la demanda futura, incluyendo, en la medida de lo posible, las repercusiones probables de la tecnología, la competencia y otras contingencias.
- Traducir estos pronósticos a los requisitos reales de capacidad material.
- Generar planes alternativos de capacidad para satisfacer los requisitos.
- Analizar y comparar los efectos económicos de planes alternativos.
- Identificar y comparar los riesgos y los efectos estratégicos de planes alternativos.

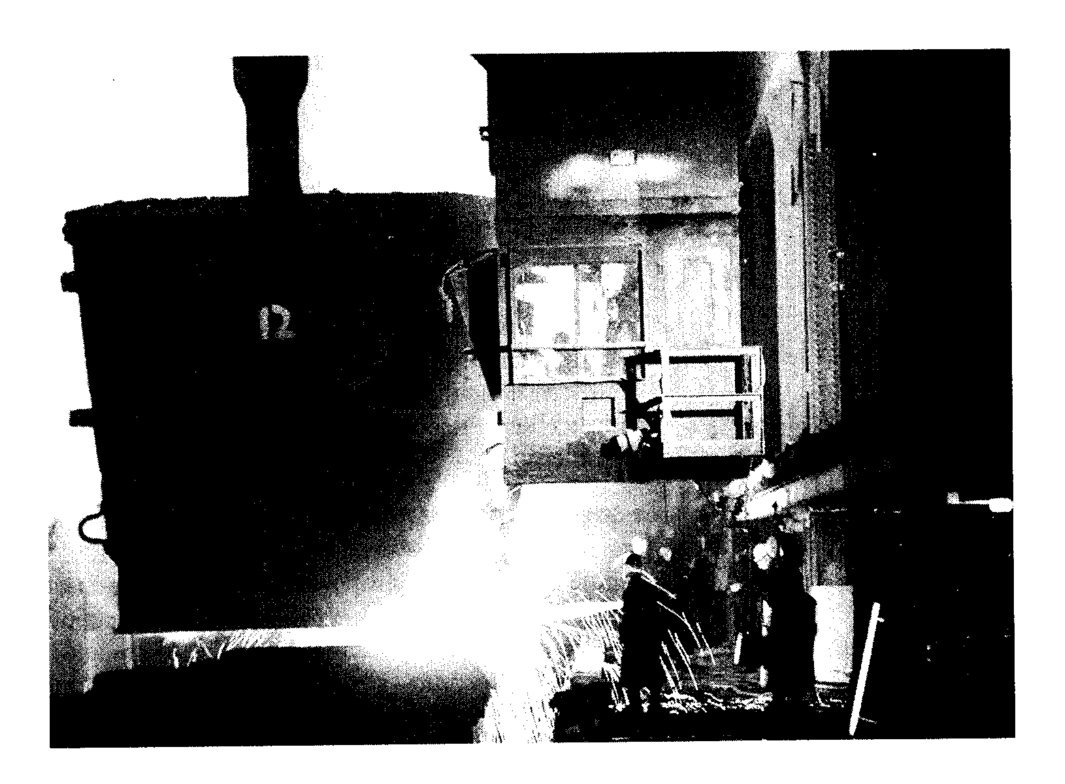
Fuentes: Everett E. Adams, Jr. y Ronald J. Ebert, *Production and Operations Management: Concepts, Models, and Behavior*, 5a. ed (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1986); E. S. Buffa, *Modern Production/Operations Management*, 6a. ed. (Nueva York: Wiley, 1980).

Quizá se requieran pronósticos tecnológicos a largo plazo —que pueden ser a cinco o 10 años— para anticipar o pronosticar las demandas futuras de la capacidad. Algunos hechos impredecibles —descubrimientos tecnológicos, guerras, recesiones, embargos y las consecuencias de una tasa de inflación desconocida— no siempre se pueden incluir en las ecuaciones de los pronósticos.

La planificación de la capacidad de Boeing es un magnífico ejemplo. En el mercado de la aviación comercial, los ejecutivos de las líneas aéreas de pasajeros colocan sus pedidos de aviones para entregas a futuro, con una anticipación de, por decir algo, cinco años.[19] Por consiguiente, fabricantes como Boeing crean una *bitácora de pedidos colocados*. La bitácora de pedidos de Boeing sumaba casi 100 mil millones de dólares por concepto de ingresos a futuro.[20] Pero los pedidos de la bitácora no siempre son seguros. Las líneas aéreas de pasajeros han tenido graves problemas financieros en años recientes, haciendo que algunas de ellas cancelen parte, o el total, de sus pedidos de aviones.[21] Por tanto, los pronósticos a largo plazo, en Boeing, deben abordar la "estabilidad" de las bitácoras, entre otras cosas.

Los pronósticos terminados se deben traducir a los requisitos de la capacidad. Esto implica que se debe medir la capacidad existente. En algunos casos, es muy fácil medir la capacidad. Por ejemplo, no es difícil calcular la cantidad de toneladas de acero producidas por una siderúrgica. En el caso de un sistema con un producto o servicio diversificado y menos fácil de clasificar, por ejemplo un bufete jurídico, no es tan fácil medir la capacidad. Por regla general, tratándose de estos sistemas, se miden los insumos; es decir, la capacidad se puede definir como la cantidad de abogados del bufete jurídico. Los gerentes de Ernst & Young abordan una especie de problema de capacidad cuando arreglan su hotelería. A fin de cuentas, los ingresos de Ernst & Young provienen de los honorarios que cobran a sus clientes. La hotelería es una manera de aumentar la capacidad del despacho de contadores públicos, mediante el aprovechamiento de las "instalaciones de producción" disponibles para los contadores de Ernst & Young. En Boeing, a los ejecutivos les gustan las bitácoras de pedidos, porque con ellas pueden mantener niveles de capacidad y producción siempre constantes. ¡Ahora entenderá por qué no les agrada la "erosión" de su bitácora!

Los requisitos de la capacidad material pronosticada podrían obligar a los administradores a cambiar el sistema de operaciones para satisfacer la demanda futura. Las modificaciones para un corto o largo plazo podrían propiciar cambios en la capacidad. Los *cambios de la capacidad para un corto plazo* incluyen programas de tiempo extra, la intensificación de los turnos del personal existente, la subcontratación y el uso de inventarios o pedidos atrasados. La "hote-



PRODUCCIÓN DE PROCESOS CONTINUOS. Las siderúrgicas, que manejan altas temperaturas y metales fundidos, mantienen sus operaciones de producción las 24 horas del día para evitar los elevados costos de arrancarlas y cerrarlas.

lería" de Ernst & Young aborda la capacidad para un corto plazo. Los *cambios de la capacidad para un largo plazo* entrañan sumar o eliminar capacidad mediante la expansión material de las instalaciones (más prensas, más abogados) o contracción (menos prensas, menos abogados). Los cambios de la capacidad para un largo plazo pueden ser muy caros para Boeing, porque la producción de naves aéreas es muy compleja.

También se pueden considerar planes alternativos para la capacidad, cada uno de los cuales se ajustará a la demanda requerida, por diferentes medios (subcontratación de más prensas). Los costos de todas y cada una de sus consecuencias estratégicas se pueden ponderar y comparar. La alternativa que entrañe el menor costo podría ser una que lleve a perder ventas y participación en el mercado, que podría ser (o no) incongruente con la estrategia de la organización. (Si las subcontrataciones no siguen el ritmo establecido, ello podría llevar a demoras en las entregas y, por tanto, a perder mercado a manos de un competidor.) Los administradores deben ponderar detenidamente los costos, los riesgos y las consecuencias estratégicas.

CÓMO PRODUCIR

La selección de procesos, que determina *cómo* se producirá el servicio o producto, implica decisiones tecnológicas que pasan por cuatro fases:

1. ELECCIÓN TECNOLÓGICA MAYOR. ¿Existe la tecnología para producir el producto? ¿Existen varias tecnologías de entre las cuales se puede elegir una? ¿Se deben obtener licencias para el uso de innovaciones en otra parte, por ejemplo otros países, o se debe realizar un esfuerzo interno para desarrollar la tecnología necesaria? La importancia de la fase de la elección tecnológica mayor adquiere importancia a la luz de avances recientes como los microchips y la partición genética. Aunque la elección tecnológica mayor está, en gran medida, en manos de ingenieros, químicos, biogeneticistas y otros especialistas técnicos, la alta dirección debe entender, en la medida de lo posible, la tecnología, su probable evolución y las alternativas.

2. ELECCIÓN TECNOLÓGICA MENOR. Cuando se ha hecho la elección tecnológica mayor, existen una serie de *alternativas de procesos* tenológicos menores. El gerente de operaciones toma parte en la evaluación de los procesos alternativos de transformación en cuanto a costos y congruencia con el producto deseado y los planes de capacidad. ¿Debe ser continuo el proceso? La industria siderúrgica y la química, entre otras, usan un proceso continuo, las 24 horas al día, para evitar los costosos arranques por la mañana y cierres por la noche. Un proceso de línea de montaje sigue la misma serie de pasos para producir cada artículo en masa, pero no tiene que estar trabajando las 24 horas del día. Algunos ejemplos serían la industria de los automóviles y de la ropa en serie. Los procesos de talleres producen artículos en lotes pequeños, quizás hechos a la medida para un mercado o cliente dados. Las madererías y los fabricantes de naves aéreas son un ejemplo.

3. ELECCIÓN DE COMPONENTES ESPECÍFICOS. ¿Qué tipo de equipo (y grado de automatización) se debe usar? ¿Debe el equipo ser dedicado (tener un propósito específico) o tener un propósito general (dejando abierta la posibilidad de usarlo para fabricar otros productos)? ¿En qué medida deben las máquinas remplazar a las personas para realizar y controlar el trabajo? Los trabajadores humanos se usan, cada vez más, para programar y vigilar equipo automatizado, y no para realizar el trabajo directo.

Esta tendencia se inició a principios de los años sesenta, cuando las bandas controladas numéricamente (CN) y las prensas taladradoras empezaron a aparecer en las fábricas. Se trataba de *máquinas dedicadas*, es decir, efectuaban una tarea específica de acuerdo con instrucciones contenidas en un programa escrito sobre una cinta milar de plástico. (No había memoria, como en una computadora.) La ventaja de las máquinas CN es que efectúan las operaciones con una consistencia y confiabilidad que supera por mucho a las de un mecánico normal. Su desventaja es el tiempo que permanecen paradas y el gasto que implica cambiar su composición; es decir, la tarea para la que están preparadas.

Este obstáculo fue superado, en cierta medida, cuando los chips de microcomputadoras, recién inventados, fueron usados para crear máquinas de control numérico computarizado (CNC). Estas máquinas son más fáciles de reprogramar y preparar para otra tarea, pero pueden costar desde 50,000 hasta 500,000 dólares, dependiendo de su tamaño y de la complejidad de las operaciones que pueden realizar. Evidentemente, esta inversión de capital no se puede tomar a la ligera. Se requiere una buena planificación y administración de operaciones. Lo mismo ocurre en el caso de los sistemas de producción flexibles (SPF) que combinan las máquinas CNC con sistemas flexibles de producción que se pueden instalar, con facilidad y eficiencia, para producir partidas de diferentes productos.

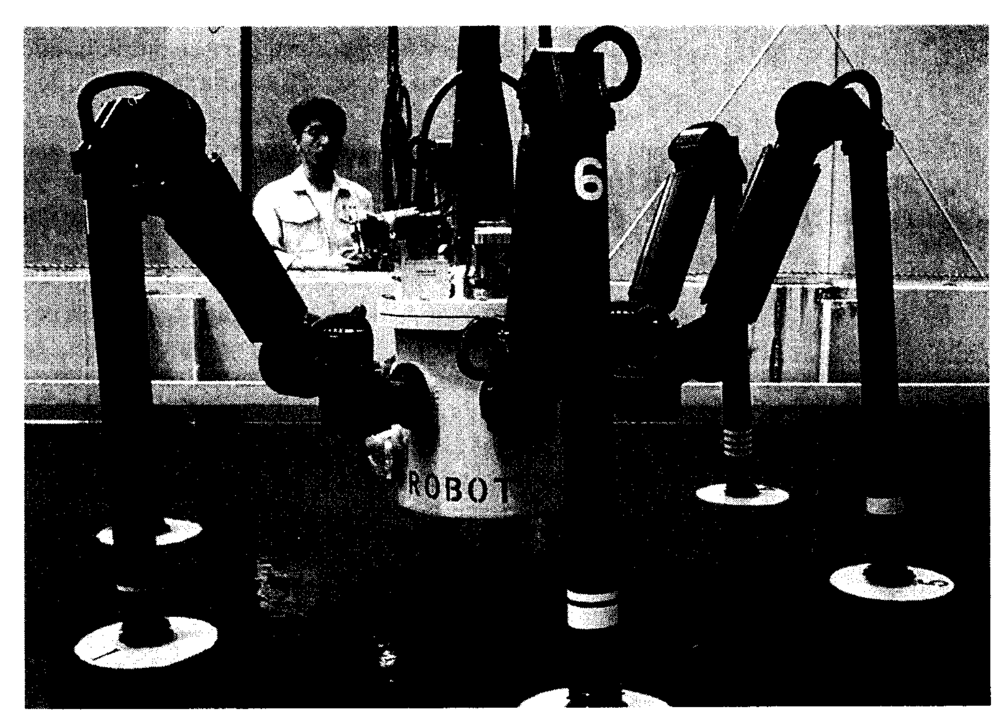
CAD/CAM (diseño por computadora y producción automática por computadora): Enfoque integrado en el que el programa de software usado para diseñar los productos también se usa para hacer un programa de cómputo que controle la maquinaria.

CIM (manufacturas integradas por computadora): Posición integral que combina el CAD/CAM con el uso de robots y de técnicas computarizadas para la administración de inventarios.

El **CAD/CAM** (el diseño con computadora y la manufactura computarizada) representa un enfoque integrado, en que el software de computadora usado para diseñar un producto se puede usar para transmitir el diseño a un programa de computadora que operará la máquina CN o CNC. Normalmente, sólo las empresas que tienen grandes volúmenes de producción pueden darse el lujo de invertir en estos sistemas.

La **CIM** (manufactura integrada por computadora) es un enfoque incluso más integrado que incorpora el CAD/CAM, los robots y la planificación de requerimiento de materiales (PRM); es decir, una manera computarizada de administrar inventarios.

La mayor parte de los robots industriales son, básicamente, brazos mecánicos, controlados por computadora, que pueden tener tenazas, recipientes de vacío, pistolas para pintar, soldadoras u otras herramientas. Por consiguiente, son una buena opción para trasladar o manejar materiales peligrosos (lingotes calientes, varillas radiactivas) o para realizar tareas que requieren precisión en condiciones peligrosas (pintar con aerosol y soldar). Por ejemplo, los robots pueden



EL FUTURO DE LA ROBÓTICA. Ingenieros en robótica de todo el mundo están trabajando para diseñar robots de campo, como este Aqua Robot, que inspecciona los lugares submarinos de edificios para el Ministerio de Transportes de Japón. A diferencia de los robots de fábrica, los robots de campo vienen equipados con ruedas, pistas, patas, incluso alas que les permiten moverse afuera del ambiente estructurado de la fábrica, así como con visión artificial (para evitar caídas del robot) y programas de sistemas expertos para tomar decisiones, bastante rápidas e independientes, sobre inspecciones, limpieza de lugares con desechos nucleares, combatir incendios y otras tareas peligrosas.

pintar horas y horas sin jamás sufrir los daños por respirar los vapores. En el futuro, habrá robots más sofisticados con sistemas de imágenes de video, que les permitan "ver" su trabajo, así como con computadoras a bordo que les permitan realizar ciertas tareas de manera independiente.

4. ELECCIÓN DEL FLUJO DEL PROCESO. ¿Cómo deberá fluir el producto o servicio por el sistema de operaciones? Esta última elección del proceso determina cómo pasarán los materiales y los productos por el sistema. Los diseños de ensamblados, las gráficas de ensamblados, las láminas de rutas y los cuadros de flujo del proceso se usan para analizar el flujo del proceso. El análisis puede llevar a establecer otra secuencia de operaciones, a combinarlas o a suprimirlas, para reducir los costos del manejo de materiales y almacenaje. En términos generales, cuantas menos demoras y almacenaje implique un proceso, tanto mejor será.

En años recientes, se han empezado a usar los sistemas de vehículos guiados automáticamente (SVGA) que emplean vehículos operados por baterías, sin conductor, que pueden ir y venir entre puntos de recogida y de entrega. En la actualidad, esto se logra colocando una guía alámbrica en el piso, que es captada por las antenas sensoras del vehículo. Se están haciendo investigaciones para eliminar el cable y combinar el SVGA con la robótica a fin de crear robots móviles.[22] Algunos gerentes han ampliado este enfoque y han automatizado sus almacenes e instalaciones de carga.

Otro avance reciente es el uso de las redes de computadoras, el cual ha permitido que los fabricantes trabajen de forma más estrecha con personas de otras organizaciones, que son las que suministran los componentes para el producto de la organización. De hecho, la gerencia de General Motors ahora requiere que los proveedores estén ligados a la red de GM.[23] Esta mayor comunicación sobre las especificaciones y el diseño de los componentes no sólo mejora la calidad del pro-

ducto, sino que también sirve para mejorar la eficiencia administrativa. La disminución del papeleo significa una reducción de costos de insumos para GM y para los proveedores.

En el caso de los sistemas de servicios, la elección del proceso depende del carácter del sistema. Los sistemas de servicios que tienen poco contacto con los clientes, como la operación de las cámaras de compensación de cheques de un banco, pueden efectuar el proceso de elección siguiendo las cuatro fases que se acaban de describir. Tratándose de sistemas que tienen mucho contacto con los clientes, como las tiendas detallistas, también se deben elegir los procesos o los procedimientos para interactuar con los clientes. Tratándose de un servicio estandarizado, dichos procesos pueden ser específicos y dar cabida a pocas variaciones; por ejemplo, la función de entregar dinero del cajero automático de un banco. En el caso de los servicios especiales, se deben diseñar procedimientos variables; por ejemplo, la evaluación de una solicitud para un préstamo personal en ese mismo banco. Existen sistemas de cómputo especializados diseñados para ayudar a los administradores de bancos, tiendas de departamentos y otras industrias de servicios a realizar sus respectivas evaluaciones.[24]

En el caso de líneas aéreas que requieren transbordos, como City Flyer Express del Reino Unido, la "forma de producir" pasa a ser cuestión de cómo coordinar los horarios de sus rutas con British Airways.[25] Esto significa que los vuelos de City Flyer, que salen y entran del aeropuerto de Gatwick en Londres, aparecen en el sistema de reservaciones de British Airways. Esto permite a los pasajeros de las dos líneas hacer transbordos más fáciles para las vuelos interoceánicos de British Airways. Las operaciones de City Flyer siempre dependen, en parte, de las operaciones de British Airways y de la comunicación entre el personal de las dos organizaciones.

CÓMO PLANIFICAR LA UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES. Escoger el lugar donde se ubicará una instalación de producción es una de las decisiones más importantes del diseño. El propósito de planificar la ubicación es colocar la capacidad del sistema de tal manera que el total de los costos de la producción y la distribución se reduzca al mínimo. Tratándose de una instalación nueva o una ampliación, se contraen *costos fijos de capital*, por concepto de construcción, terreno y equipo,



PLANIFICACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA POR MEDIO DE COMPUTADORA. Alan B. Pritsker exhibe parte del programa de simulación animada creado por Pritsker & Association Inc., para ayudar a los gerentes a planear la distribución y saber cómo funcionará con diferentes grados de capacidad.

así como *costos variables de operaciones* (como salarios, impuestos, adquisición de materiales y energía y distribución). La decisión de la ubicación requiere que se equilibren todos estos costos, consecuencias para los posibles ingresos y factores cualitativos como la disponibilidad de mano de obra, la calidad de vida y las actitudes de la comunidad. Los directivos de Ernst & Young, cuando instituyeron la hotelería en Chicago, evidentemente, estaban tratando de reducir al mínimo las alteraciones producidas por la fusión.

La planificación de la ubicación de las instalaciones se ve afectada, y en ocasiones se complica, con los esfuerzos de los gobiernos locales que quieren convencer a los administradores que se ubiquen en la jurisdicción de ese gobierno. Al parecer, esto ocurre constantemente con los dueños de franquicias de deportes profesionales. Entre los atractivos típicos ofrecidos por funcionarios del gobierno se cuentan reducciones o exenciones fiscales y facilidades en infraestructura, como caminos nuevos y conexiones de ferrocarril.[26]

CÓMO PLANIFICAR LA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA. La planificación de la distribución implica decisiones en cuanto a la *forma* en que se arreglará el espacio material de las instalaciones. Al planificar la distribución, las decisiones en cuanto a proceso y equipo se traducen en arreglos materiales para la producción.

Se debe proporcionar espacio para:

- *Instalaciones productivas*, como estaciones de trabajo y equipo para manejar materiales.
- *Instalaciones no productivas*, como áreas de almacenaje e instalaciones para mantenimiento.
- *Instalaciones de apoyo*, como oficinas, sanitarios, salas de espera, cafeterías y estacionamientos.

También se debe proporcionar espacio para materiales y aumento de capacidad. Cualquier requisito relacionado con el espacio, como instalaciones para descargar o unidades de calefacción, también se debe proyectar. Una buena distribución reduce al mínimo el manejo de materiales, aumenta al máximo la eficiencia de trabajadores y equipo y satisface muchos factores más, por ejemplo reduce al mínimo la exposición de los trabajadores a vapores peligrosos.

QUIÉN LO HARÁ

La decisión última en cuanto al diseño del sistema de operaciones se refiere a la estructura de los trabajos individuales —*cómo* se hará el trabajo y *quién* lo hará, proceso que se analizan en el capítulo 13. Como el diseño de los trabajos se refleja en los gastos por mano de obra, toda ineficiencia o error en este rubro afectará, en última instancia, los costos de operación. En años recientes, tres aspectos han adquirido importancia para el diseño de los trabajos: 1) la cantidad de habilidades que los empleados aportan al centro de trabajo; 2) la seguridad en el centro de trabajo, y 3) la cooperación en el centro de trabajo.

HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES. Los empleadores siempre han contado con que tendrán que proporcionar cierta capacitación práctica a los empleados nuevos. El problema hoy es que muchos solicitantes de empleo en Estados Unidos carecen de habilidades básicas en lectura y matemáticas. Un fabricante internacional de seguros, en Estados Unidos, ha tenido que pedir a los solicitantes que llenen las formas de solicitud en persona, para cerciorarse de que saben leer y escribir. Esta "escasez de habilidades" seguramente se agravará conforme las computadoras y otra tecnología sofisticada vayan siendo más comunes. En consecuencia, con propósitos preventivos, muchos ejecutivos de empresas han comprometido a sus

organizaciones a donar tiempo, dinero y talento para mejorar las escuelas públicas de dicho país.[27] Según su razonamiento, con esto ayudarán a los trabajadores del *futuro* a encajar dentro de los diseños de trabajos que se necesitan en los mercados globales de hoy y de mañana.

SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES. El diseño de los trabajos también debe tomar en cuenta los requisitos de salubridad y seguridad considerados en la Ley de Seguridad y Salubridad en las Ocupaciones (OSHA, por sus siglas en inglés), de 1970 y los subsecuentes reglamentos federales, estatales y locales.

Uno de los problemas más graves son las lesiones por movimientos repetitivos —la tendonitis o las lesiones de los nervios de las manos y las muñecas, con potencial invalidante, que son consecuencia de repetir los mismos movimientos una y otra vez—. Estas lesiones son más comunes en el caso de los trabajadores de producción, que con frecuencia ejecutan la misma tarea miles de veces en un turno de ocho horas, aunque los oficinistas que pasan muchas horas escribiendo en las computadoras también son vulnerables.

Cap. 13, p. 401

La ergonomía, es decir, el diseño biológico de los trabajos con el propósito de reducir estos riesgos está mereciendo mayor respeto. Hace poco, funcionarios de la OSHA prepararon una serie de lineamientos para evitar las lesiones producto de movimientos repetidos. Así, los administradores de Ford Motor Co. instituyeron programas para toda la compañía con el propósito de disminuir estas lesiones, en ocasiones con sólo colocar los materiales de otra manera.[28] La tendonitis también era un problema en una compañía de cierres de cremallera, donde los trabajadores probaban los cierres a mano. Al principio, los gerentes introdujeron la rotación de trabajos para disminuir el riesgo. Después, optaron por dejar las pruebas en manos de robots.

COLABORACIÓN EN EL CENTRO DE TRABAJO. Un tema presente a lo largo de este libro es la costumbre de que en el centro de trabajo haya colaboración, que está extendiéndose y remplazando, lentamente, las tensiones obrero-patronales que existían en los primeros días de la administración industrial. Una de las implicaciones que el cambio, o el "mar de cambios" como piensan algunos, tiene para las operaciones se refiere a quién hace qué trabajo.

Durante más de 20 años, los empleados del restaurante Moosewood, de Ithaca, Nueva York han realizado su magia culinaria en una cocina de 10 × 25 pies, que incluye espacio para lavar platos y preparar el servicio.[29] El restaurante tiene lugar para 54 clientes y tiene un promedio de dos y media rotaciones de mesa por turno de comida. En época de calor, el restaurante sirve 35 comidas más en el exterior. Moosewood cambia su menú dos veces al día. El menú de la comida ofrece tres platos fuertes y dos sopas.



Moosewood no está incorporado. En cambio, el restaurante opera en forma de cooperativa con 18 miembros. Cada semana, un miembro diferente de la colectividad se encarga de planificar el menú. El planificador del menú compra los alimentos, elige las presentaciones y dirige a los cocineros.

Los cambios de las estructuras de una organización también pueden afectar la colaboración. El Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, por sus siglas en inglés) ha dictaminado que las empresas no pueden exigir la participación de los trabajadores en círculos de calidad ni grupos similares, a menos de que se permita a los trabajadores elegir a sus representantes y de que éstos tengan verdadera voz para tomar decisiones.[30] Muchos expertos piensan que la decisión obnubila el futuro de la cooperación obrero-patronal en el centro de trabajo. El NLRB se preocupó porque muchos de los grupos estaban funcionando en los centros de trabajo como sindicatos controlados por los patrones, práctica que tiene un triste pasado en la industria de Estados Unidos.

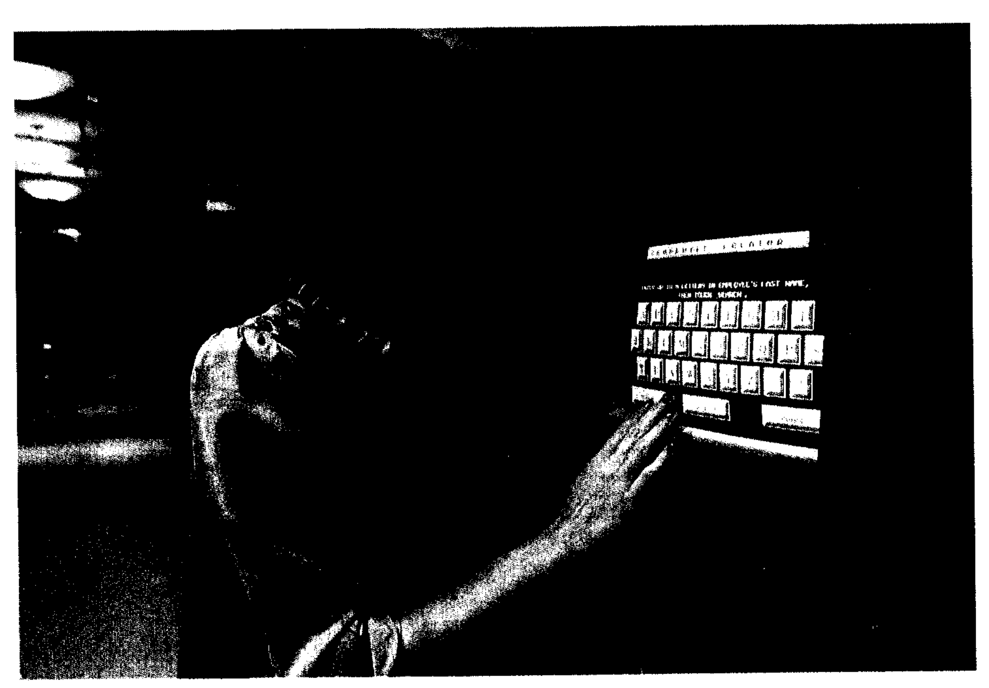
COMODIDAD PARA LOS MORADORES DEL LUGAR DE TRABAJO

La consistencia es un motor importante del sistema de hotelería de Ernst & Young. La distribución de las áreas de trabajo es la misma en todos los pisos para facilitar el cableado y el diseño, así como para hacer que los moradores transitorios de los lugares de trabajo se sientan como en casa y lo más cómodo posible con su entorno.

—Conforme se desarrollaba la hotelería... nos dimos cuenta, en seguida, que la gente necesitaba sentirse en un lugar —recuerda Maureen Durack, gerente de red de las instalaciones—.[31] Cuando entran en alguno de nuestros pisos, independientemente de la oficina que les toque, saben que habrá una impresora aquí, y aquí y aquí; conocen su nombre y el tipo de papel que tiene. Nuestro enfoque se simplifica, en realidad, porque sabemos que todo es igual en todos los pisos.[32]

La meta, según los gerentes de Sverdrup Interiors, la empresa que diseñó el proyecto, era una imagen profesional, universal, internacional, fresca. En lugar de las codiciadas "oficinas de la esquina", hay salas de juntas en las esquinas, las cuales están a disposición de todo el mundo. Además, el vidrio opaco de los muros y las divisiones sirve para dejar pasar la luz. Los toques de madera están reservados para las áreas públicas, donde hay más gente que los pueda disfrutar.

—La tecnología es el motor que impulsa esta oficina —dice Durack—. La gerencia estaba decidida a convertir todo esto en un plan tecnológico para todas las oficinas. Nos hemos concentrado mucho en asegurarnos de que la tecnología respalda la meta de la cohesión en toda la oficina.[33] →

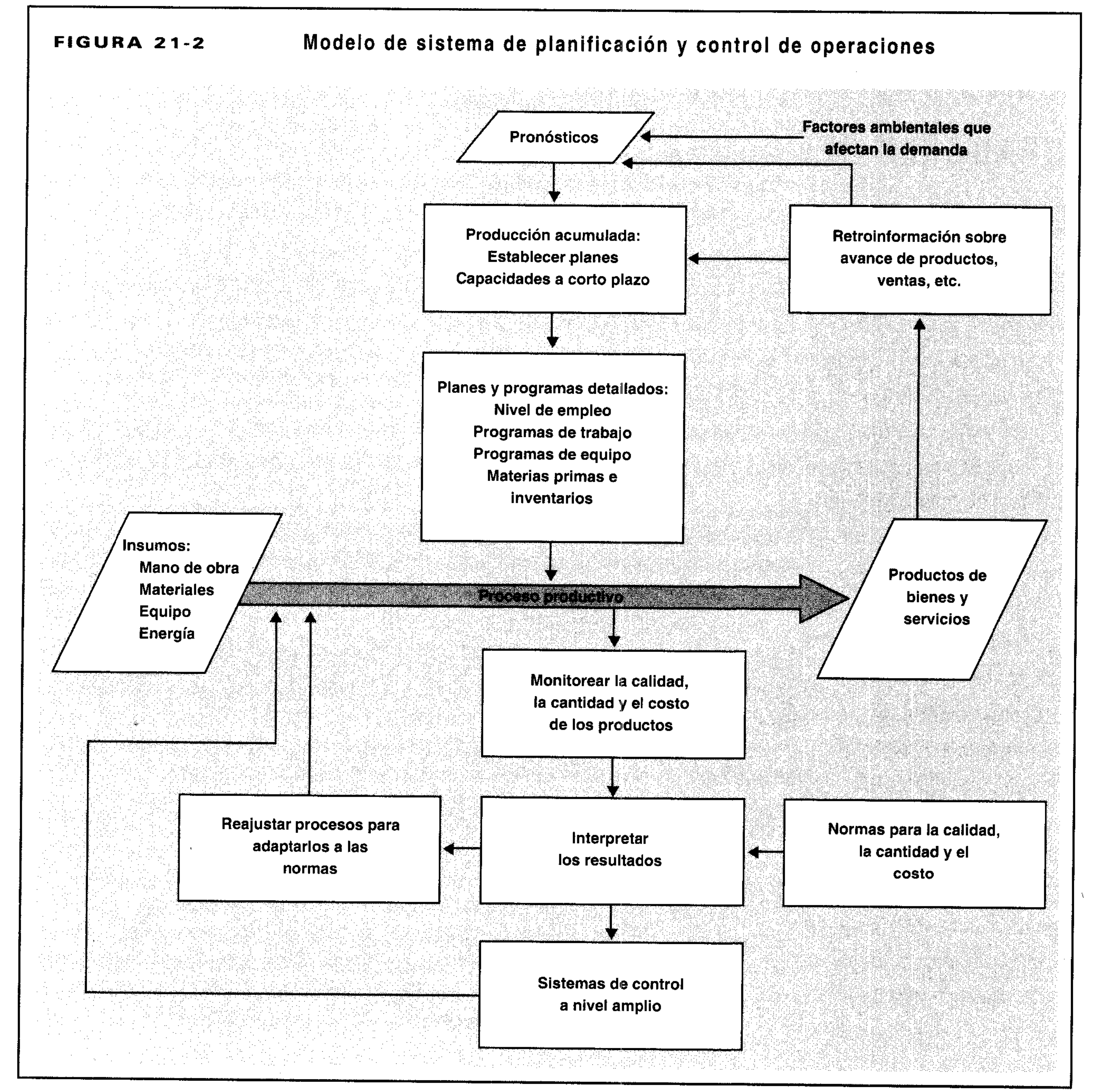


AYUDA DEL DIRECTORIO. Los visitantes usan la pantalla digital de la terminal de una computadora en una sala de Ernst & Young para conocer la ubicación actual de la oficina de cualcuier empleado que usa la "hotelería".

DECISIONES PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE OPERACIONES

Incluso después de que el sistema de operaciones ha sido diseñado debidamente y de que se está usando de hecho, los gerentes siguen teniendo bastante discreción. Esto se debe a que las decisiones en cuanto a la forma en que se manejará y controlará el sistema se deben tomar a plazos más cortos; de mes en mes, de día en día o, incluso, de hora en hora. Como ilustra la figura 21-2, las decisiones para el control y la planificación de las operaciones implican programar y con-

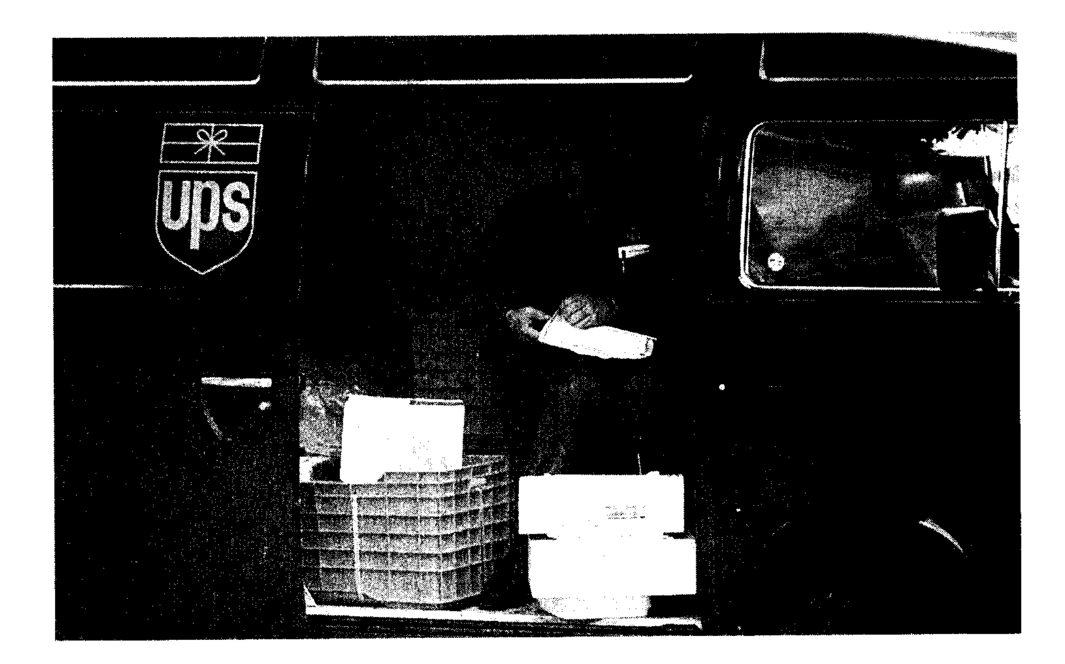
FIGURA 21-2 **Modelo de sistema de planificación y control de operaciones**



Fuente: Adaptado de Elwood S. Buffa, *Modern Production/Operations Management*, 6a. ed., p. 159. Derechos © 1980 de John Wiley & Sons. Usado con permiso.

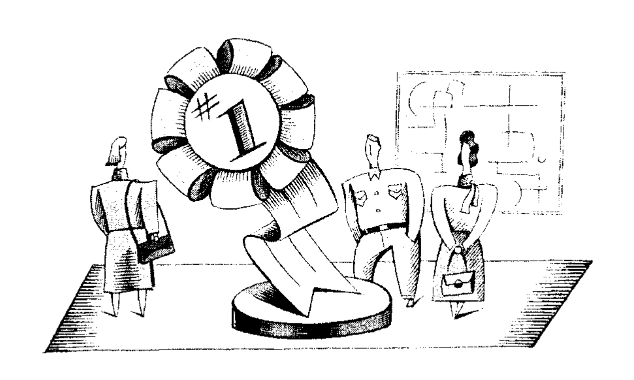
trolar la mano de obra, los materiales y los insumos de capital para producir la cantidad y calidad de los productos deseados, de la manera más eficiente.

La planificación y el control de operaciones se basan en pronósticos de la demanda futura de los productos del sistema. Sin embargo, incluso con los mejores pronósticos posibles y con el sistema de operaciones más afinado, no siempre se puede satisfacer la demanda con la capacidad existente del sistema, en un plazo dado cualquiera. Las tendencias inesperadas del mercado, el desarrollo de productos nuevos o las medidas tomadas por los competidores pueden acabar con los pronósticos, y los problemas del sistema de operaciones también pueden reducir la capacidad. En tales casos, los administradores deben tomar decisiones a corto plazo a efecto de asignar la capacidad del sistema de tal manera que satisfaga la demanda. Esto es lo que se puede hacer con el sistema de hotelería de



"EL BARCO MÁS CONTROLADO". En United Parcel Service, los estudios sobre tiempos y movimientos se usaron para establecer normas estrictas para los detalles de la entrega de paquetes, al mismo tiempo que sistemas de cómputo con tecnología de punta siguen la pista de la ubicación de todos los paquetes en todo momento.

Ernst & Young. Asimismo, en estos casos, los administradores también deben considerar las implicaciones a largo plazo, consecuencia de los cambios de la demanda y de las necesidades de capacidad. United Parcel Service (UPS) y Federal Express son dos organizaciones en que las tendencias, a largo plazo, de los volúmenes de paquetes son una preocupación siempre presente para los gerentes.



LOS TRANSPORTISTAS OFRECEN EXCELENCIA GRACIAS A LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LAS OPERACIONES

United Parcel Service (UPS), de dominio privado, casi tenía el monopolio de las entregas de paquetes pequeños, hasta que Federal Express apareció en el escenario en 1973.[34] En 1986, Federal Express estaba obteniendo el cuádruple de utilidades que UPS, con una octava parte del volumen diario de cartas y paquetes de UPS, más o menos. Federal Express podía operar con la tercera parte de los empleados de UPS gracias a su ventaja tecnológica.

En 1986, la gerencia de UPS se embarcó en una transformación de sus sistemas de información, a 10 años, con un costo de 4.7 mil millones de dólares para estrechar la distancia tecnológica que la separaba de sus competidores. El departamento de servicios de información de UPS ha pasado de 100 empleados en 1986 a 2,000 personas que trabajan en un centro de datos y telecomunicaciones, de 100 millones de dólares. El nuevo sistema de cómputo de UPS le "dice" a los centros de entregas cuántos paquetes pueden esperar y a qué códigos postales están destinados los paquetes. Los clientes que manejan volúmenes grandes reciben una interface para entrar con su computadora al sistema, con lo cual pueden ejercer control sobre todo el sistema de distribución.

Otros avances de la productividad, gracias a la tecnología avanzada, involucran a la flota de 428 aviones de UPS. Para mejorar las operaciones de una de las líneas aéreas más grande del mundo, el sistema de información tecnológica de UPS maneja la programación de vuelos, el tiempo real de pista de la FAA, las alertas de incidentes, las revisiones de mantenimiento y los avisos climatológicos. UPS entregó 2.9 mil millones de paquetes en 1991.

La preocupación de los directivos de UPS por las "entretelas" de la planificación y el control de operaciones le llega a toda persona que recibe algo repartido por el conocido uniforme y camión cafés.[35] Para mejorar la productividad, la gerencia de UPS ha realizado una serie de estudios sobre tiempos y movimientos, aplicándolos a sus 62,000 choferes-repartidores. Los estudios indican minucias como la velocidad con la que deben caminar los repartidores (tres pies por segundo), el dedo que deben usar para llevar las llaves (el cordial) y la forma en que deben doblar el dinero (cara arriba, ordenado por secuencia). Los choferes ordenan los paquetes con gran exactitud dentro de sus camiones iluminados por la luz del día, a efecto de ver las etiquetas sin problema. Toda acción programada tiene un propósito; nada se desvía del procedimiento estándar.[36] Así pues, no es de extrañar que el lema de UPS haya sido, desde hace muchos años: "Manejamos la nave más controlada del negocio de los transportes".[37] La planificación y el control de las operaciones hacen que dicha afirmación sea posible.

El sistema de información tecnológica PowerShip de Federal Express permite que los clientes generen sus propias etiquetas de envío y facturas.[38] El sistema, a disposición de clientes que envían a partir de seis paquetes o que generan, cuando menos, 75 dólares de envíos por día laborable, permite a los clientes seguir la pista de sus propios paquetes a lo largo de la extensa red de entregas de FedEx. Más de 25,000 locales para clientes de Federal Express han sido equipados con una computadora personal y un paquete del programa PowerShip. Personal de sistemas de información y representantes de ventas de Federal Express colaboraron con el sistema, con objeto de satisfacer las necesidades internas de la empresa y los objetivos de servicios de los clientes externos.

Para ayudar con el procesamiento de 14 millones de transacciones diarias por la línea, la gerencia de Federal Express emprendió un esfuerzo, que requirió 100 personas, durante tres años y medio, llamado Cosmos2.[39] Impresoras en el interior de cada camioneta de FedEx emiten etiquetas con códigos de barras para ayudar a clasificar y señalar la ruta de los paquetes. El sistema incluye 60,000 Supertrackers que revisan los paquetes cada vez que un envío cambia de manos.[40] En 1990, el sistema de información estratégica Cosmos2 ganó el premio Computerworld Smithsonian en la categoría de transportes. ◆

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

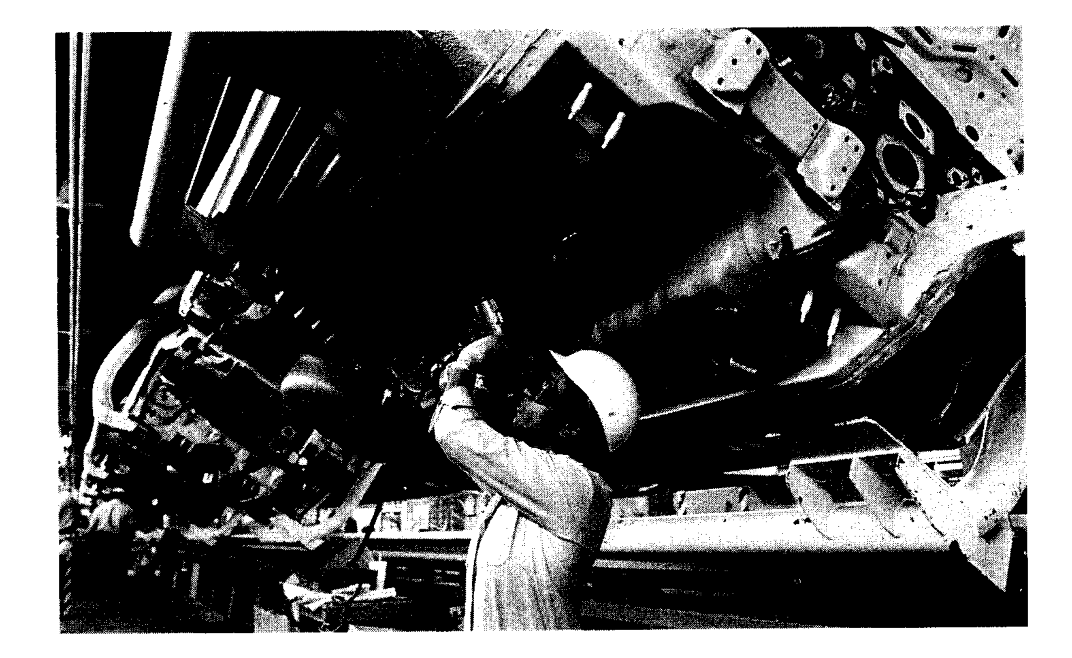
Inventario:
Existencias de materias primas, *trabajo en proceso* y bienes terminados que mantiene una organización para satisfacer sus necesidades operativas.

trabajo en proceso:
Bienes parcialmente terminados.

planeación de requerimiento de materiales: (MRP)
Sistema de planeación de operaciones en que los productos terminados se analizan con objeto de determinar cuáles son los materiales requeridos para producirlos.

Los **inventarios** son las existencias de materias primas, bienes medio terminados —llamados **trabajo en proceso**— y bienes terminados que tiene una organización para satisfacer las necesidades de sus operaciones. Así, los inventarios representan una inversión considerable y una posible fuente de desperdicio que se debe controlar con gran atención. Si los gerentes llevan inventarios demasiado altos, estarán perdiendo dinero por el almacenaje y perderán dinero si los inventarios sufren daños o robo. Por otra parte, los gerentes que se quedan sin inventarios quizá tengan que detener la producción mientras reciben los suministros necesarios, desperdiciando tiempo y mano de obra. Para reducir estos costos al mínimo y para llevar inventarios en cantidad óptima, se han desarrollado numerosos modelos matemáticos computarizados de inventarios, para ayudar a los gerentes de operaciones a decidir cuándo ordenar inventarios y en qué cantidad. Tres métodos importantes son la planificación del requerimiento de materiales (MRP), la planificación de recursos materiales (MRP II) y los inventarios justo-a-tiempo (JIT).

PLANIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO DE MATERIALES Y PLANIFICACIÓN DE RECURSOS MATERIALES. La **planificación del requerimiento de materiales (MRP)** fue el primer intento de analizar un producto y, retrocediendo en el proceso, determinar todos los materiales, mano de obra y demás recursos requeridos para



JUSTO-A-TIEMPO. A efecto de aumentar su competitividad, los fabricantes de autos de Estados Unidos han adoptado sistemas de inventarios justo-a-tiempo. Las piezas necesarias para cada fase de la producción no se guardan en un almacén, sino que se producen y entregan conforme se necesitan, para usarlas "justo-a-tiempo".

producirlo. Este método sirve a los gerentes para conocer el impacto que las entregas tardías, las materias primas de poca calidad, etc. tienen en el sistema de producción. Este grado de control no sería posible si no hubiera sistemas de cómputo capaces de procesar las cantidades enormes de información necesarias para describir productos y sistemas de producción que, normalmente, son muy complejos.

planeación de los recursos materiales (MRP II): Sistema de planificación de operaciones que amplía la MRP porque compara las necesidades con los recursos conocidos y calcula los costos por unidad; también se puede usar con otros programas de computadora para manejar entrada de pedidos, facturación y otras tareas operativas.

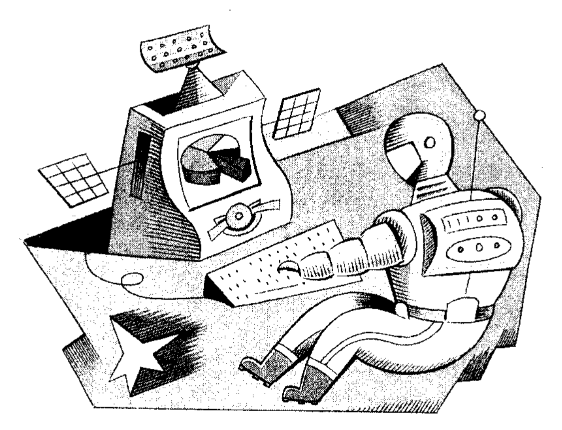
La **planificación de los recursos materiales (MRP II)** llega más allá de la MRP e incluye información de los departamentos de finanzas y mercadotecnia. Mientras que la MRP se concentra en planificar los requerimientos, la MRP II se centra además en los recursos disponibles. Las horas de mano de obra y otros costos se pueden integrar a la toma de decisiones como costos por unidad. Los programas de MRP II también se pueden entrelazar con otros programas del sistema de cómputo, por ejemplo entrada de pedidos, facturación, cobranza, compras, planificación de capacidad y administración de almacenes. Así pues, la MRP II ofrece un control mejor y más amplio de los materiales que la MRP.

sistema de inventarios justo-a-tiempo (JIT): Sistema de inventarios en el que las cantidades de la producción son iguales a las cantidades de las entregas, comprándose los materiales y entregándose los bienes *justo-a-tiempo* para su uso; también conocido como *kanban*.

INVENTARIOS JUSTO-A-TIEMPO. Los gerentes de operaciones suelen establecer los niveles de los inventarios usando fórmulas que equilibran el promedio de los costos fijos de la compra de materias primas y los costos variables de su almacenamiento. Sin embargo, a mediados de los años setenta, el mundo fijó la vista en el *kanban* japonés, o **sistema de inventarios justo-a-tiempo (JIT)**. El *kanban* trata de llegar a un estado ideal donde las cantidades de la producción sean iguales a las cantidades de las entregas. Esto reduce al mínimo los costos por manejo de materiales, los gastos por almacenar y mover inventarios del almacén a la fábrica. Los materiales se compran con más frecuencia y en volúmenes más pequeños, "justo-a-tiempo" para ser usados, y los bienes terminados son producidos y entregados "justo-a-tiempo" para ser vendidos. Antes, el fabricante de autos ordenaba un camión de bujías, que sería entregado en un plazo de dos o tres días. Ahora, la misma empresa ordena un cuarto de camión que será entregado en un plazo de 2 o 3 *horas*. La planta Nissan en Smyrna, Tennessee, considera un plazo de una hora para las entregas de los camiones. En lugar de almacén, la planta tiene unos cuantos tráilers en la acera de enfrente de la planta, para el almacenaje temporal. Los camiones se van cargando conforme se necesita y una grúa sale directamente de la línea de montaje para recoger las piezas.

Los ahorros que se pueden lograr con el JIT son impresionantes. Empero, el sistema, para su buen funcionamiento, requiere una coordinación perfecta de

tiempos y del sistema de operaciones, así como la coordinación de la organización y los proveedores. Sin embargo, incluso este requisito puede ser una ventaja, porque puede revelar problemas con el diseño del sistema de operaciones, cuya corrección puede producir enormes mejoras para la productividad y la calidad. La médula del sistema de hotelería de Ernst & Young es el concepto de justo-a-tiempo, aunque el negocio dista mucho de ser una fábrica, representa una oportunidad para lograr la eficiencia, lo mismo que el *kanban*.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

LOS SERVICIOS Y LAS "COSAS QUE HAN MARCHADO BIEN"

Tom Peters y James Brian Quinn vuelven a aparecer. Lo último que supimos de Peters y Quinn (en el capítulo 13), fue que nos estaban pidiendo que volviéramos a analizar las viejas creencias y métodos referentes a la estructura y el diseño de las organizaciones. En esta ocasión, Peters y Quinn han revisado el panorama administrativo y organizacional de los años noventa y han dicho que las prácticas de las operaciones tendrán otro aspecto en el año 2000.

Peters y Quinn quieren que tomemos la visión tradicional de las operaciones y que le demos la vuelta entera. La concepción moderna de las operaciones y de la administración de operaciones —que le hemos comunicado en este capítulo— surgió de las fábricas del siglo XIX y de las innovaciones de Henry Ford en esas fábricas (capítulo 2). A usted no le debe sorprender que las operaciones hayan sido, tradicionalmente, cuestión de insumos, transformaciones y productos. Eso ocurrió con el acero, los automóviles y, más adelante, las computadoras. Tampoco le debe extrañar que la importancia concedida a las operaciones de *producción* fuera la plataforma que sirvió para que la gente llegara a hablar, antes o después, de las operaciones de *servicios.* En pocas palabras, no es casual que usted tenga un curso de operaciones en su plan de estudios, pero probablemente no tenga un curso de servicios.

Peters y Quinn ahora son partidarios, de hecho, de descartar ese legado y de abordar las operaciones desde otro ángulo. Su razonamiento es sencillo. Las operaciones tienen que ver con el hecho de que los humanos con talento usen la cabeza para entregar valor a sus clientes. Esto se puede aplicar sea que hablemos de construir un avión jet en Boeing o de atender a las clientes del salón de belleza.

Los gerentes están reconociendo lo anterior y están manejando sus organizaciones (y reestructurándolas) para aprovechar este talento que Peters llama brainware/software y Quinn llama activos intelectuales.[41] Conforme los clientes se vayan sofisticando en todo el mundo, prosiguen Peters y Quinn, las operaciones que tengan éxito serán aquellas que atiendan a estos clientes inteligentes con servicios también inteligentes. Peters y Quinn llegan a la conclusión de que todas las operaciones se dirigen a manejar la "empresa inteligente", según la llama Quinn.[42] Peters se limita a decir, con gran fuerza que: "Todas las empresas se están convirtiendo en empresas profesionales de servicios".[43]

Una consecuencia importante de esta visión diferente, y cada vez más popular, es que los criterios principales para medir la eficiencia también deben cambiar. Peters dice que las operaciones suelen ser manejadas con base en "las cosas que han salido mal".[44] En la exposición de la eficiencia y productividad de este capítulo usted ha visto que, con sólo establecer una norma, si las operaciones no la al-

CONCLUSIÓN

CÓMO PREPARARSE PARA LA POBLACIÓN TRABAJADORA DEL FUTURO

Hoy, casi todo gerente está buscando la manera de reducir costos y mejorar la eficiencia. En las ciudades grandes, sobre todo, ya no queda dinero ni espacio para grandes áreas de recepción, espaciosas áreas de almacén ni adornados edificios. Esto, sumado a los adelantos tecnológicos, está haciendo que los gerentes se muevan más para encontrar la manera de aprovechar los activos de las empresas en forma más eficiente, por medio de alternativas para los empleados, en el centro de trabajo, como el sistema de hotelería aplicado por Ernst & Young. Según Jack Staley, socio administrativo de la oficina de Chicago de Ernst & Young, la hotelería preparará a Ernst & Young para la población trabajadora del futuro.

> Lo que hemos logrado aquí nos coloca en muy buena posición para la población trabajadora del futuro. Está ocurriendo con gran rapidez. Usted puede encontrar personas que ahora trabajan menos en sus oficinas y que pasan más tiempo en las oficinas de los clientes, trabajando en proyectos, pues ése es el lugar donde deben estar, tratándose de una empresa que ofrece servicios profesionales.
>
> Veremos un mayor uso de recursos humanos; de personas que pueden estar en otras poblaciones. Veremos más personas con trabajo por temporada. Veremos más personas que, en algún momento de su carrera, querrán abandonar su trabajo para criar una familia.
>
> Con conceptos como el de la hotelería, con redes de datos que permitan que el personal entre al sistema desde ubicaciones distantes, traslade datos e investigue en bibliotecas, podremos beneficiar a nuestros clientes y a nuestros empleados.
>
> Los costos de todo esto serían prohibitivos si tuviéramos el espacio que teníamos hace 10 años. Sería muy difícil y caro hacer este tipo de inversión en tecnología para un edificio que no cuenta con el cableado necesario en sus muros y pisos.
>
> La hotelería es una cuestión cultural. La gente tiene que entenderla, acostumbrarse a ella. No todos sus beneficios se pueden lograr en un día. Tenemos la esperanza de continuar creciendo y de aumentar la cantidad de profesionales sin tener que ocupar más espacio.

La planificación, la organización, la dirección y el control se reúnen en este solo proyecto para el futuro con una perspectiva para la administración de las operaciones.

canzan, uno tendrá "algo que ha salido mal". Peters dice que, en una era en que los clientes inteligentes contribuyen a manejar su negocio, a los clientes no les importa lo que dice su índice de "las cosas que han salido mal". Quieren un servicio que les permita atender bien a sus clientes. En este contexto, Peters dice que las operaciones se deben manejar con una actitud de "las cosas que han salido bien" (para el cliente).[45] Como ejemplo, cita el caso del ejecutivo de un hospital de Toronto, Ontario, que está luchando con sus colegas para que la estancia en el hospital sea "una gran experiencia".[46] Quienquiera que haya estado en un hospital sabe que la situación puede ser muy tensa, por tanto la "gran experiencia" se convierte en un notable objetivo para las operaciones.

RESUMEN

1. Describir las operaciones como un sistema en organizaciones de producción o de servicios.

El término operaciones se refiere a las actividades diarias que la organización usa para convertir sus insumos en productos. Como tal, las operaciones se pueden considerar un sistema. Las organizaciones para la producción se interesan, primordialmente, en la producción de bienes materiales que se pueden producir en masa y almacenar para su consumo posterior. Por otra parte, las organizaciones de servicios producen bienes que en gran medida son intangibles, que requieren la participación de los clientes y que no se pueden guardar.

2. Explicar la relación entre la administración de operaciones, la eficiencia de la productividad y las prioridades competitivas de los clientes.

La administración de operaciones es importante porque es una manera de mejorar la eficiencia, medida de acuerdo con la productividad, y de incrementar la eficacia, medida de acuerdo con la capacidad de la organización para satisfacer las prioridades competitivas de los clientes en cuanto a precios, grado de calidad, confiabilidad de la calidad y flexibilidad.

3. Describir algunos aspectos del diseño de los sistemas de operaciones.

El diseño de un sistema de operaciones representa un proceso de pasos múltiples que aborda qué productos o servicios se deben producir, cuántos se deben producir, cuándo y cómo se deben producir y quién se encargará de producirlos. Uno de los cambios más importantes registrado en años recientes es la importancia que ha adquirido el diseño para las manufacturas, pues ahora los gerentes de operaciones trabajan con los ingenieros de diseño a fin de simplificar los diseños y que éstos sean más fáciles de producir y más confiables. Otro cambio significativo es el uso del diseño por computadora. Estos diseños se pueden usar para generar una lista de materiales que servirá en la administración de inventarios y para dictar las instrucciones que operan el equipo de producción computarizado, proceso conocido como CAD/CAM. La producción integrada por computadora (CIM) combina el CAD/CAM con los robots y la administración computarizada de inventarios.

4. Explicar algunos aspectos del diseño de trabajos que son importantes para la administración de operaciones.

El diseño de los trabajos se refiere a quién se encargará del trabajo de producción y cómo lo hará. Algunos aspectos importantes para el diseño de los trabajos incluyen las habilidades de los trabajadores, su seguridad y la colaboración en el centro de trabajo.

5. Explicar la importancia y los retos de la administración de inventarios.

Cuando el sistema de operaciones ha sido diseñado, los gerentes deben tomar decisiones para la planificación y el control de operaciones. La administración de inventarios es un elemento central para estas decisiones. El término inventarios se refiere a las existencias de materias primas, el trabajo en proceso y los bienes terminados que tiene a la mano una organización para satisfacer las necesidades de sus operaciones. Como representa un gasto, los gerentes de operaciones tratan de que los niveles de inventarios estén en niveles óptimos. La planificación de requerimientos de mate-

riales (MRP) usa un diagrama computarizado de los productos, para hacer un análisis retrospectivo y así determinar cuáles son los materiales que se necesitarán. La planificación de los recursos materiales (MRP II) es una afinación de la MRP que incluye los costos unitarios de la mano de obra y otros recursos. Hoy, la mayor parte de las organizaciones están tratando de lograr el *kanban* o los inventarios justo-a-tiempo, que reducen al mínimo los gastos por tener inventarios inactivos almacenados.

6. **Explicar la proposición de que todas las operaciones, incluso las de producción, son servicios.**

   Cada vez son más los administradores y los investigadores de la administración que están volviendo a analizar la administración de operaciones, como si se tratara de una actividad de servicios plenamente satisfechos. Esto descarta la diferencia que se hacía entre producción y servicios. Este nuevo enfoque concede gran importancia a la satisfacción de los clientes y se la resta a la eficiencia como meta.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué son las operaciones y por qué se pueden considerar un sistema?
2. Haga una lista de algunas de las diferencias centrales entre productos y servicios.
3. ¿Cuál es la importancia de la administración de operaciones para la eficiencia?
4. ¿Cómo sirve la administración de operaciones a las organizaciones para satisfacer las prioridades competitivas de los clientes?
5. ¿Cuáles son los factores clave del diseño de productos o servicios?
6. ¿Cuáles son las consideraciones centrales para la selección del proceso?, ¿para planificar la ubicación de las instalaciones?
7. ¿Qué entrañan la planificación y el control de las operaciones?
8. ¿Cuáles son los tres tipos de administración de inventarios y por qué son importantes?
9. ¿En qué industrias podría ser más desafiante pensar que la administración de operaciones es un proceso de servicios?

TÉRMINOS CLAVE

Operaciones
Organización de producción
Organización de servicios
Administración de operaciones
Productividad
Capital humano
Instrucción de la población trabajadora
Prioridades competitivas
Diseño para manufactura
Lista de materiales
Planeación de la capacidad
CAD/CAM
CIM
Inventarios
Trabajo en proceso
Planificación de requerimientos de materiales (MRP)
Planificación de recursos materiales (MRP II)
Sistema de inventarios justo-a-tiempo (JIT)

CASO DE ESTUDIO

RESPUESTAS DE TECNOLOGÍA DE PUNTA PARA LOS PROBLEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE ROLLERBLADE[47]

Cuando un gerente encuentra que la demanda es superior a sus inventarios, la respuesta en producir más bienes. Cuando un gerente encuentra que los inventarios exceden la demanda, la respuesta radica en producir menos bienes. Pero ¿qué pasa cuando la gerencia de una empresa encuentra que no sabe cuál de las dos situaciones es la existente?



Ésta es la situación que, hace poco, enfrentó la gerencia de Rollerblade, el popular fabricante de patines con domicilio en Minnetonka, Minnesota. Rollerblade ha sido una de las empresas líderes en el mercado de los patines de ruedas, que ha crecido con mucha velocidad. Al igual que a docenas de fabricantes, incluso fabricantes europeos de equipo para esquiar, a los directivos de Rollerblade les interesa mucho saber si la demanda y los inventarios están o no equilibrados

Rollerblade se encontraba en un aprieto. El producto no se podía embarcar, literalmente. Los directivos encontraron que los trabajadores no podían embarcar los productos, porque debido a deficiencias en la estructura del almacén, no podían encontrar los productos. Cuando los encontraban, los pasillos repletos, además de otras limitaciones de espacio, seguían impidiendo la eficiencia de los embarques, porque los trabajadores apenas si lograban sacar los productos por la puerta.

—Habíamos perdido el control porque no sabíamos cómo aprovechar el espacio y porque tampoco teníamos suficiente espacio —explica Ian Ellis, director de instalaciones y seguridad.[48]

—Básicamente, no quedaba más espacio aprovechable en el almacén, había un retraso grave de entregas a clientes y los errores al escoger la mercancía estaban muy por arriba de rangos aceptables —añade Ram Krishnan, director de NRM Systems, con domicilio en St. Paul, Minnesota.[49]

Rollerblade encontró la respuesta en la tecnología. Las compañías de tecnología de punta han introducido una serie de simulaciones en computadora, cuyo costo va desde unos 10,000 hasta unos 30,000 dólares, que ayudan a los gerentes a generar diseños efectivos para sus instalaciones. Con la ayuda del programa de simulación Layout Master IV, desarrollado por NRM, la gerencia de Rollerblade pudo instituir otro diseño de distribución. Como resultado de las mejoras en la distribución, Rollerblade pudo aumentar la cantidad de pedidos de clientes procesados al día de 140 a 410, así como acabar con los pedidos atrasados.

—Ahora tenemos un negocio diferente —dice Ellis—. La nueva distribución nos ha sacado del apuro y nos ha permitido hacer planes.[50]

PREGUNTAS DEL CASO

1. Considerando que los detallistas son su principal cliente, ¿qué imperativos competitivos de los clientes se podrían ver afectados por los problemas de inventarios de Rollerblade?
2. ¿Qué tan apropiado podría ser un sistema de inventarios justo-a-tiempo para un producto como los patines de ruedas?
3. ¿Qué oportunidades existen para que los directivos de Rollerblade se consideren como una organización que vende servicios y no sólo patines de ruedas?

CASO PARA ANÁLISIS

LA PRODUCCIÓN VIRTUAL EN BOEING[51]

Los clientes de la Cuenca del Pacífico representan alrededor del 75 por ciento de los pedidos de aviones grandes de Boeing. Por consiguiente, cuando la región empezó a registrar una gran actividad económica y veloz crecimiento, Boeing sabía que había llegado el momento de construir un nuevo mega-avión.

—Éste es un país de aviones grandes, cuanto más grande el avión, tanto mejor —declara James F. Charlton, vicepresidente de ventas internacionales de Boeing—. Los clientes están preguntando "¿Piensan hacer uno mayor? ¿Cuándo lo van a hacer y qué tan grande será".[52]

La respuesta de Boeing: *verdaderamente* grande. El último logro de Boeing, el jet Boeing 777 de doble turbina, se jacta de un incremento de peso vacío del fabricante de 57% en comparación con su antecesor, el 767. Con más de 3 millones de piezas independientes, el costo global del desarrollo y la producción del 777 era del orden de 10 a 12 mil millones de dólares. Con una inversión financiera tan impresionante, tanto Boeing como sus clientes querían asegurarse de que el avión volaría, sin necesidad de modificación, desde que saliera de la línea de montaje.

Por consiguiente, Boeing dependió muchísimo del diseño por computadora para desarrollar un sistema de modelaje computarizado tridimensional. La capacidad del CAD para modelar de manera tridimensional permitió a Boeing diseñar todo el 777, desde la cabina principal hasta los instrumentos que se usarían para darle mantenimiento a la nave. Más de 1,700 ingenieros trabajaron juntos en el proyecto para producir las piezas y las herramientás que funcionarían juntas a la perfección la primera vez que saliera.

Así es como funciona el CAD. En primer lugar, un componente propuesto para el avión es generado en una computadora. A continuación, un "humano" generado digitalmente prueba el componente. En el caso de Boeing este sujeto virtual de la prueba es sacado de una de 12 series de población, cada una de las cuales contiene a miles de personas medidas con base en más de 35 dimensiones. Utilizando estas medidas, una gran variedad de estilos corporales humanos se pueden generar y después usar para probar la ergonomía del avión. Por ejemplo, los diseñadores del 777 descubrieron, por medio de esta técnica del CAD, que un mecánico tendría problemas para llegar a un ventilador de 25 libras sobre la cabina principal. Parado sobre una escalera y estirándose por la puerta de acceso, el mecánico perdería el equilibrio, con posibilidad de caer. Con el sistema CAD los diseñadores pudieron reconfigurar la puerta de acceso para eliminar el problema. El diseño, la construcción y la modificación de la puerta de acceso se hicieron todos en la computadora, sin necesidad de cambiar un solo tornillo.

El CAD también permite que los diseñadores de herramientas reciban información tridimensional, constantemente actualizada, proporcionada por los ingenieros. Antes de enviar las especificaciones de las herramientas a los diseñadores, los ingenieros tenían que hacer, a mano, planos previos de las piezas del avión para las cuales se construirían las herramientas. Con el CAD la pieza es representada en forma tridimensional en la ubicación real que ocupará en el avión. El diseñador puede, a continuación, crear una herramienta que se usará específicamente en esa pieza. Además, el diseñador incluso puede comparar el tamaño de la pieza con el espacio de almacenamiento que se le asigna.

Como los programas del CAD se pueden hacer a la medida para ofrecer simulaciones de casi cualquier aspecto del diseño, la producción o el uso, Boeing decidió emplear el CAD en áreas que no fueran de mantenimiento. Los humanos generados por computadoras también fungieron como pilotos, ayudantes de vuelo y pasajeros. Por ejemplo, en la cabina, se deben diseñar factores como los controles, los asientos y el cuarto de descanso. El humano digital usado para probar las especificaciones se puede programar para simular a alguien de una estatura que va desde unos 5 pies, 2 pulgadas, hasta 6 pies 4 pulgadas. De igual manera, los asientos de los inodoros fueron diseñados usando humanos digitales que simulaban una variedad incluso mayor de medidas corporales.

El CAD también fue efectivo para mejorar la construcción real del 777. Los trabajadores de la línea de montaje recibieron instrucciones de trabajo reforzadas que incluían gráficos detallados e instrucciones explícitas en cuanto a cómo ensamblar el avión. Los gráficos generados por las computadoras tienen la ventaja adicional de que se pueden alterar con facilidad, en caso de que se deban hacer cambios al diseño.

En general, el CAD ha redefinido la mismísima naturaleza de construir un avión.

Antes, las manufacturas se hacían desde la boquilla de una pipa —recuerda Dale M. Hougardy, vicepresidente de operaciones de Boeing. Con este

enfoque, desde el primer día se empieza con el plan para manufacturar. El plan se fue desarrollando conforme maduraba la ingeniería. Es decir, al mismo tiempo que las actividades de ingeniería.[53]

La capacidad para incorporar factores de producción conforme madura el diseño, en lugar de hacerlo cuando está terminado, derivaron en una reducción notable de los costos de producción del 777.

La tecnología del CAD ha permitido a los diseñadores de Boeing ahorrarle a la empresa tiempo y dinero. Una menor necesidad de modificaciones y reparaciones también mejorará la eficiencia y la rentabilidad generales del 777. Es más, es probable que los clientes obtengan mayor satisfacción debido a mejoras como el almacenaje de herramientas perfeccionado y el mantenimiento más sencillo. Por medio de la tecnología del CAD, Boeing ha desarrollado el 777 en menos tiempo y dinero y con mayor calidad y seguridad.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué factores humanos complicaban el anterior proceso de producción del Boeing?
2. ¿Cuáles son las prioridades de competencia de los clientes de Boeing?
3. ¿Cómo influye el uso del CAD en el diseño de trabajos?
4. ¿En qué otro tipo de compañías recomendaría usted que se usará el CAD?
5. ¿En qué casos no se debería usar el CAD en lugar de las pruebas reales?

CAPÍTULO 22

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

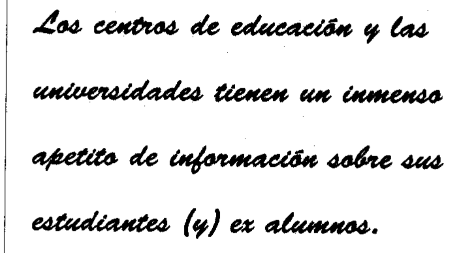
1. Explicar la relación entre los datos, la información y el control.
2. Describir los criterios para medir la utilidad de la información.
3. Explicar por qué los gerentes de diferentes niveles de la organización tienen necesidades diferentes en cuanto a la información.
4. Exponer los motivos que los posibles usuarios podrían tener para resistirse a que se instalara un sistema de cómputo y ofrecer algunas sugerencias para superar su resistencia.
5. Definir el término computación al de usuario final y explicar por qué ha nacido.
6. Describir en qué difieren los sistemas de apoyo y los sistemas expertos de los sistemas de información gerencial convencionales.
7. Definir y explicar la importancia que la llamada "supercarretera nacional de la información" tiene para las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

SUS DÍAS ESTUDIANTILES ESTÁN CONTADOS

Usted quizá no se haya dado cuenta, pero los profesores, administradores y otros profesionales de su universidad le están observando. Quieren saber cómo pasa usted los días y las noches, las semanas y los semestres. Entre la información que interesa a estas personas, se contarían los siguientes datos:

1. Los cursos que ha tomado, sus calificaciones en ellos y el patrón de los cursos que elige usted (algunos obligatorios y otros no).
2. Los materiales que usted sacó de la bilbioteca en préstamo, así como aquellos que simplemente sacó de los estantes y usó en la biblioteca.
3. La frecuencia, la duración y la cantidad de veces al día que usted usa las computadoras disponibles.
4. Lo que usted compra en la librería de la universidad y la frecuencia con la que compra.
5. La frecuencia con la que come en las instalaciones de la universidad.
6. La cantidad de calefacción y electricidad que usted usa en la residencia de estudiantes y la atención que el portero debe prestar a su piso en esta residencia.
7. Las instalaciones deportivas que usa.
8. El auto que conduce, dónde lo estaciona y cuántas infracciones por estacionarse en lugar prohibido le han levantado, en su caso.
9. Su historial médico y las medicinas con receta que usted toma.





EX ALUMNOS. Estos graduados abandonarán la escuela, pero no serán olvidados.

10. La situación económica de su familia y la cantidad y composición de la ayuda económica que usted recibe de la universidad.
11. La cantidad de horas de servicio social que ha pagado.
12. Dónde cursó sus estudios de educación media superior y qué otras universidades o escuelas le ofrecieron admisión.
13. Cuando esté a punto de graduarse, si ha cumplido con todas sus obligaciones económicas y académicas.

Si usted alguna vez ha pensado o se ha preocupado de que son muy pocas las personas que lo conocen en la universidad, todo este interés quizá le asombre. Las personas que participan en las operaciones de los colegios y las universidades tienen un inmenso apetito por información sobre sus alumnos actuales, así como por los ex alumnos y prospectos de alumnos. →

TODAS LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS —planificación, organización, dirección y control— dependen de un flujo constante de información en cuanto a lo que está pasando en una organización y más allá de ella. Los gerentes sólo pueden vigilar el avance hacia sus metas mediante información exacta y oportuna y, así, pasar a convertir los planes en realidad. Si los administradores no son capaces de quedarse "en la pista", adelantándose a posibles problemas, desarrollando habilidades para reconocer cuándo se necesitan correcciones y, a continuación, haciendo las correcciones o los ajustes indicados mientras avanzan, su trabajo será infructífero y costoso.

Los sistemas de información permiten a los gerentes controlar la forma en que realizan sus actividades. Si usted viera un Toyota nuevo en una sala de exhibición, encontraría que el auto tiene una etiqueta pegada a la ventana, producida por una computadora, la cual exhibe el precio y la información de la Agencia de Protección del Ambiente (EPA, por sus siglas en inglés). El distribuidor de Toyota probablemente cuenta con un sistema computarizado de inventarios que le indicará si hay autos disponibles con las opciones que usted quiere, incluso quizá el color con el que ha soñado. En caso de que usted necesite financiamiento, la computadora del banco puede ayudar al vendedor a revisar su crédito rápidamente y a cerrar la venta. Desde la empresa más grande hasta el distribuidor de autos local más modesto, la computadora desempeña una parte vital para el control de las operaciones del negocio.

En su colegio o universidad, la información respecto a quién es usted y qué hace le interesa a muchas personas. Refiriéndonos a la primera parte del caso ilustrativo, la información del punto núm. 1 (cursos que ha tomado...) interesa a profesores y decanos; la información del punto 2 interesa a los profesionales de las bibliotecas. Continúe recorriendo la lista para analizar a quién le interesa cada tipo de información: 3 los profesores, administradores financieros y personal del centro de cómputo; 4 gerentes de la librería; 5 gerentes de servicios de comedor; 6 gerentes financieros y gerentes de mantenimiento; 7 jefes de departamentos de actividades deportivas; 8 encargados de seguridad de la universidad; 9 personal del centro médico; 10 administradores de ayuda financiera; 11 decanos y administradores de ayuda financiera; 12 personal de admisiones; 13 decanos y administradores financieros. A estas alturas usted habrá notado las muchas actividades que se entrelazan. Es más, es probable que usted no haya anotado todas las sobreposiciones del apetito de información que existe respecto a su persona.

Los gerentes de todos los niveles están encontrando que los sistemas de información computarizada ofrecen la información necesaria para una operación efi-

sistemas de información administrativa (MIS): Sistema de información computarizada para lograr que la planificación, la toma de decisiones y el control sean más efectivos.

caz. Estos **sistemas de información administrativa (MIS,** por sus siglas en inglés) están volviéndose indispensables, a gran velocidad, para la planificación, la toma de decisiones y el control. La velocidad y la exactitud con las que los gerentes pueden recibir información sobre lo que está funcionando bien o lo que está funcionando mal determinarán, en gran medida, la eficacia que tendrán los sistemas de control.[1] Dado que los sistemas de información desempeñan un papel tan importante en la administración de organizaciones, ahora es fundamental que los administradores entiendan cómo se deben diseñar, aplicar y manejar tales sistemas. Ante las presiones económicas y de inscripciones que las universidades y las escuelas enfrentan en los años noventa, la importancia de los sistemas de información administrativa le saltará a la vista, todos los días, en su universidad, si usted la busca.

INFORMACIÓN Y CONTROL

Para apreciar el papel fundamental que la información desempeña para un control eficaz, piense en un fabricante de refacciones para automóviles, más bien pequeño, con ventas anuales de 10 millones de dólares. Cada año, los 350 empleados atienden 20,000 pedidos de los clientes. Estos pedidos se deben procesar, facturar, reunir, empacar y enviar; lo cual suma alrededor de 400,000 transacciones que se deben controlar.

Y ése sólo es el principio. La empresa gira alrededor de 25,000 cheques al año. La mitad de ellos cubren salarios. La mayor parte del resto cubren las 5,000 órdenes de compras realizadas cada año. Los costos se reúnen a partir de 17,000 tarjetas de tiempos, 6,000 órdenes de trabajo y 20,000 requisiciones de materiales. Cada año, la pequeña empresa de 10 millones de dólares procesa alrededor de un millón de piezas de información relacionadas con sus actividades, y esta cifra no incluye otras piezas de información relacionadas con inventarios o control de calidad. Tampoco incluye análisis de mercado y demás información que reúne el personal de la organización como parte de su planificación estratégica. La información es vista, cada vez con más frecuencia, como un factor medular que ayuda a los gerentes a dar una respuesta al ambiente complejo y turbulento.[2]

Cap. 10, p. 291

Así pues, no es raro que cada vez sea mayor la cantidad de gerentes que consideran que la información es un activo valioso, uno que se debe administrar y proteger con gran cuidado.[3] Para entender esta posición, es preciso analizar más de cerca la esencia de la información y los diferentes tipos de información.

NATURALEZA DE LA INFORMACIÓN

datos: Cifras y hechos crudos, sin analizar.

información: Datos que han sido organizados o analizados de alguna manera lógica.

Aunque solemos usar los términos *datos* e *información* indistintamente, existe una diferencia entre los dos conceptos. Los **datos** son cifras y hechos crudos, sin analizar, sobre circunstancias como la cantidad de discos de computadora producidos por semana o el inventario de discos de computadora en la tienda local de material para oficina. La **información**, por otra parte, es el resultado de haber organizado o analizado los datos de alguna manera y con un propósito. Por tanto, el gerente de operaciones del fabricante de discos podría comparar la producción de una semana con la de la semana anterior o con las cuotas de producción, como una forma para vigilar y controlar los resultados. De igual manera, los gerentes de la tienda de material para oficina podrían comparar la cantidad de discos de su inventario con las normas de la industria, como una forma para evaluar su actuación. Por ejemplo, en su universidad, la cantidad de estudiantes de historia es un punto de los datos. El patrón de los cursos que han elegido en el transcurso de cuatro años es una pieza de información.

Aunque tienen diferentes operaciones y objetivos, el fabricante de discos, el gerente de la tienda de materiales para oficina y los administradores de la universidad evaluarán la información que reciben en cuatro sentidos: su calidad, oportunidad, cantidad y relevancia para la administración.

CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. Cuanto más exacta la información, tanto mayor su calidad y tanta mayor confianza pueden depositar los gerentes en ella para tomar decisiones. Sin embargo, en general, el costo de obtener información aumenta conforme la calidad deseada se eleva. Si una información de mejor calidad no suma nada a la capacidad del gerente para tomar la decisión, entonces no vale el costo extra. El jefe de admisiones enfrenta este canje entre costos y beneficios cuando analiza el valor de saber, no sólo de dónde recibió ofertas de admisión, sino también qué universidades visitó usted cuando estaba por tomar su decisión de asistir a una.

OPORTUNIDAD DE LA INFORMACIÓN. Para tener un control efectivo, se deben aplicar medidas correctivas antes de que la desviación del plan o la norma sea demasiado grande. Por tanto, la información ofrecida por un sistema de información debe estar al alcance de la persona indicada, en el momento oportuno, para que se emprendan las medidas adecuadas. Los profesores que son asesores no pueden realizar su tarea si los registros de sus cursos llevan dos semestres de retraso, sin reflejar los que usted realmente ha terminado.

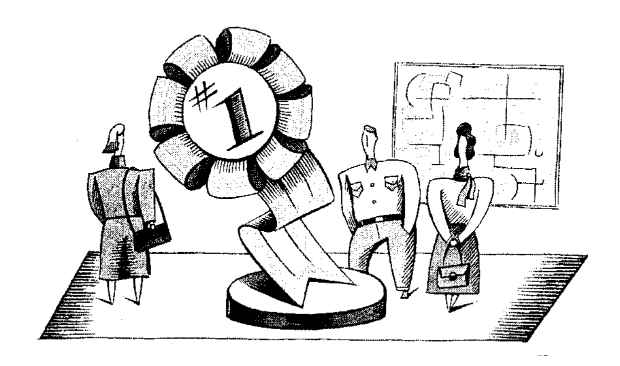
CANTIDAD DE LA INFORMACIÓN. Los gerentes no pueden tomar decisiones exactas y oportunas si no cuentan con suficiente información. No obstante, con frecuencia, los gerentes reciben demasiada información irrelevante o inútil. Si reciben más información de la que pueden usar en forma productiva, quizá pasen por alto la información sobre problemas graves. Los registros de asistencia a clase de cada estudiante seguramente serían una carga excesiva para la oficina de la rectoría y no tienen ningún sentido para ella.

RELEVANCIA DE LA INFORMACIÓN. Asimismo, la información que reciben los gerentes debe ser relevante para sus funciones y labores. El gerente de personal seguramente no necesita saber cuáles son los niveles de los inventarios, y el gerente a cargo de reordenar los inventarios no necesita saber nada de la condición del



EXCESO DE INFORMACIÓN. Las computadoras generan tanta información que no es difícil que ésta abrume al gerente. Una cantidad razonable de información de gran calidad, oportuna y relevante contribuye a la productividad, en lugar de disminuirla.

personal de otros departamentos. Asimismo, el bibliotecario no necesita saber cuántos estudiantes solicitan inscripción cada año (aunque quizá le pueda interesar dicha información).



BANC ONE SE ENFOCA A SATISFACER A LOS CLIENTES

En Banc One, identificarse con lo que querían los clientes se convirtió en un requisito para asegurar la calidad efectiva, pues la satisfacción de los clientes pasó a ser la piedra angular del negocio. En 1985, Banc One, con domicilio en Columbus, Ohio, empezó un programa formal para mejorar la calidad en las áreas de procesamiento y servicio a los clientes. El banco encontró que la calidad del servicio que recibían los clientes marcaba una diferencia suficiente en la mente de los clientes como para decidir dónde realizar sus operaciones bancarias.

Banc One adoptó un enfoque de ocho pasos para garantizar un servicio de calidad para sus clientes: 1) averiguar de boca de los clientes cosas como la exactitud del servicio, la integridad del servicio, la oportunidad del servicio y la actitud y el comportamiento de los prestadores del servicio; 2) traducir los requisitos del cliente en medidas de la calidad; 3) instrumentar estas medidas, haciendo que la gerencia comunicara y explicara su importancia, así como el motivo de su existencia, con objeto de asegurarse de que los empleados las entendieran; 4) motivar y capacitar a los gerentes, con el propósito de que cada gerente fuera un paladín del cliente, se adhiriera totalmente a las normas de calidad y a los procedimientos desarrollados en razón de la comunicación constante con los clientes; 5) motivar y capacitar a los empleados; 6) crear equipos de empleados para preparar proyectos de mejoras; 7) medir los resultados comparando las expectativas con los resultados reales y tomar las medidas necesarias para garantizar la actuación futura, y 8) recompensar la actuación y reconocer a los empleados por medio de cosas como los premios "Nos interesa" para empleados que van más allá de su obligación y el premio "Lo mejor de lo mejor" a la sucursal que tuviera el mejor servicio.

Al cuarto año del programa, la importancia concedida a la calidad ha llevado a un ahorro de más de 6 millones de dólares y a un aumento de los ingresos, año con año, así como a porcentajes de satisfacción de los clientes que fluctuaron de muy satisfechos a 75-80 por ciento satisfechos.[4] ◆

SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

Se entenderá por MIS un método formal que permite poner a disposición de los gerentes la información exacta y oportuna que necesitan para un proceso de toma de decisiones más fácil, así como para efectuar con eficacia las funciones de planificación, control y operaciones de la organización. El sistema ofrece información sobre el pasado, el presente y el futuro proyectado, así como hechos relevantes ocurridos dentro y fuera de la organización.

Las organizaciones siempre han tenido algún tipo de sistema de información administrativa, aun cuando no fuera reconocido como tal.[5] Antes, estos sistemas tenían una composición y un uso sumamente informales. Cuando el personal de la oficina de inscripciones llevaba transcripciones sobre gráficas manuscritas, estaba usando un sistema de información. No fue sino hasta el advenimiento de las computadoras, con su capacidad para procesar y condensar grandes canti-

dades de datos, que el diseño de los sistemas de información administrativa se convirtió en un proceso formal, así como en un campo de estudio.

PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS

procesamiento electrónico de datos (EDP): Administración de información y procesamiento de datos por medio de computadoras, incluso la estandarización de informes para los administradores de operaciones.

Cuando las organizaciones empezaron a usar las computadoras se usaban primordialmente para procesar datos en cuanto a unas cuantas funciones de la organización, por regla general, contabilidad y facturación. Esto también ocurre en colegios y universidades. Dadas las habilidades especializadas que se requerían para manejar el equipo caro, complejo y en ocasiones temperamental, las computadoras estaban localizadas en departamentos para el **procesamiento electrónico de datos** (**EDP,** por sus siglas en inglés). Conforme fue aumentando la velocidad y la exactitud para procesar datos, otras tareas del procesamiento de datos y de información administrativa se fueron computarizando. Para enfrentar estas nuevas tareas, los departamentos de EDP elaboraron informes estandarizados para que los usaran los gerentes de operaciones.

NACEN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

sistemas de información computarizados (CBIS): Sistema de información que va más allá de la mera estandarización de los datos para ayudar con el proceso de planificación.

El crecimiento de los departamentos de EDP llevó a los gerentes a concentrarse más en la planificación de los sistemas de información de sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron al nacimiento de los **sistemas de información computarizados (CBIS)**, que se llegaron a conocer como MIS computarizados o sencillamente como MIS. Conforme las funciones de los departamentos de EDP se expandieron más allá del procesamiento rutinario de grandes volúmenes de datos estandarizados, se empezaron a llamar departamentos de MIS.

El Ejército de Estados Unidos ha podido usar el MIS en forma eficaz y humana para ayudar enormemente a reducir la cantidad de militares una vez terminada la guerra fría. En 1992, por ejemplo, más de 170,000 personas abandonaron el Ejército. Casi una tercera parte del personal de la época de la Tormenta del Desierto se verá afectada por la reducción de las fuerzas, antes de que se termine de reducir el Ejército entero. Para aliviar este proceso, el Ejército ha desarrollado el programa más avanzado y global, que se haya preparado jamás, para la colocación de los militares en otros puestos. Este programa incluye la constitución de 55 centros de ayuda laboral en todo el mundo, un grupo de 286 consejeros laborales calificados y una base de datos de computadora ligada a más de 11,000 empleadores de Estados Unidos. El Centro de Asistencia Laboral (JAC), red que funciona como bolsa de trabajo, es lo más avanzado en sistemas. El sistema automatizado, hecho a la medida, consolida los servicios a clientes, el apoyo de asesoría, los horarios y la administración. El programa, que es amigo-del-usuario, incluso cuenta con un redactor automático de currícula, con un diseño especial para personal del Ejército.[6]

SISTEMA DE APOYO PARA DECISIONES

sistema de apoyo de decisiones (DDS): Sistema de computación accesible a los no especialistas, que les ayuda a planificar y tomar decisiones.

El **sistema de apoyo para las decisiones** (DSS) es un sistema interactivo de computadora, de fácil acceso y operación, a manos de personas que no son especialistas en computadoras y que usan el DSS para que les ayude a planificar y tomar decisiones. El uso del DSS está extendiéndose, conforme los avances recientes en máquinas y programas de computadora permiten que los gerentes y otros empleados designados tengan acceso "en línea" o de "tiempo real" a bases de datos de MIS. El uso generalizado de las microcomputadoras ha permitido a los gerentes crear sus propias bases de datos y manejar información, en forma electrónica, conforme la necesitan, en lugar de tener que esperar los informes

TABLA 22-1 **Requerimientos de información por categoría de decisión**

CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN	CONTROL DE OPERACIONES (MANDOS BAJOS)	CONTROL ADMINISTRATIVO (MANDOS MEDIOS Y ALTOS)	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MANDOS ALTOS)
Fuente	Sobre todo interna		Sobre todo externa
Alcance	Bien definida, estrecha		Muy amplia
Nivel de acumulación	Detallada		Acumulada
Horizonte de tiempo	Histórica		Futura
Actualidad	Muy actual		Menos actual
Exactitud requerida	Mucha		Poca
Frecuencia de uso	Muy frecuente		Menos frecuente

Fuente: Adaptado de G. Anthony Gorry y Michael S. Scott Morton, "A Framework for Management Information Systems", *Sloan Management Review* 13, núm. 1, otoño de 1971, p. 59.

emitidos por el departamento de EDP/MIS. Aunque los informes del MIS siguen siendo necesarios para vigilar las operaciones corrientes, el DSS permite un uso menos estructurado de bases de datos, conforme se presentan necesidades para decisiones especiales.[7] Un decano podría usar un sistema de DSS para analizar las tendencias de las calificaciones en ciertos cursos, sin tener que comisionar un estudio formal del asunto a la oficina de servicios estudiantiles.

INFORMACIÓN DIFERENTE PARA DIFERENTES NIVELES ADMINISTRATIVOS

G. Anthony Gorry y M. S. Scott Morton han señalado que el sistema de información de una organización debe proporcionar información a administradores con tres niveles de responsabilidad: control de operaciones, control administrativo y planificación estratégica.[8] Cabe pensar en estas tres categorías en términos de las actividades que se dan en los niveles básicos, medios y altos de la jerarquía administrativa. El diseño del MIS debe tomar en cuenta las necesidades de información de distintos niveles administrativos, así como las necesidades rutinarias de procesamiento de transacciones de la organización entera. Por ejemplo, como se puede ver en la tabla 22-1, las fuentes de información para el control de operaciones están, en gran parte, dentro de la organización, mientras que las fuentes de información para la planificación estratégica suelen estar fuera de la organización.

CONTROL DE OPERACIONES. Un MIS para el control de operaciones debe ofrecer información muy exacta y detallada todos los días o semanas. El supervisor de producción debe saber si se desperdician demasiados materiales, si se van a presentar costosas corridas extra o si el tiempo de máquina para una tarea ha expirado. El MIS debe ofrecer un volumen grande de información oportuna y detallada, derivada de las operaciones diarias. El administrador del servicio de alimentos de la universidad debe seguir la pista del uso diario de ciertos productos básicos, con objeto de pedirlos y controlar costos.

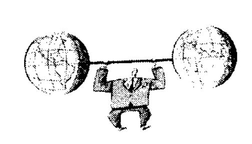
MANDOS MEDIOS. Los gerentes de mandos medios, por ejemplo los jefes de división, están interesados por la actuación presente y futura de sus unidades. Por consiguiente, necesitan información sobre asuntos importantes que afectarán a dichas unidades —problemas grandes con proveedores, descensos abruptos de

las ventas o incrementos de la demanda de consumo para una línea de productos concreta. Por tanto, el tipo de información que requieren los gerentes de mandos medios consiste en datos acumulados (resumidos) dentro de la organización, pero también de fuentes externas. Un ejemplo de lo que necesitaría saber el gerente de mercadotecnia de una línea aérea sería el tránsito mensual de pasajeros —con frecuencia llamado "factor de carga" de pasajeros. Esta información se le puede presentar comparada con los factores de carga de otras líneas.

ALTA DIRECCIÓN. En el caso de la alta dirección, el MIS debe proporcionar información para la planificación estratégica y el control administrativo. En el caso de la planificación estratégica, las fuentes externas de información —sobre condiciones económicas, avances tecnológicos, actos de los competidores— adquieren una importancia sin igual.[9] Como los datos de apoyo provienen del exterior de la organización, esta información es más difícil de reunir y computar que la información interna. El director de una escuela y el jefe de admisiones, por ejemplo, tienen gran interés por las tendencias de la cantidad de egresados de bachillerato que probablemente asistirán a universidades. Los planes estratégicos y operativos, con frecuencia, dependen de esta información, y de otra relacionada, en cuanto a las inscripciones proyectadas a futuro. La composición demográfica cambiante de las inscripciones universitarias, por ejemplo, tiene interés permanente. Conforme las organizaciones reducen su tamaño, es cada vez mayor la cantidad de personas que están volviendo a estudiar. En general, el cambio hacia la economía de la información y los conocimientos ha creado una enorme demanda de estudios universitarios por parte de la llamada Generación X, los 79 millones de estadounidenses nacidos a partir de 1964 (véase el capítulo 16). Además, las mujeres, las minorías y los inmigrantes están ingresando a centros de estudios superiores y universidades en cantidad sin precedente.[10]



Los datos de fuentes de información de trabajadores externos le sirvieron a Texas Instruments para planificar sus operaciones mundiales. En la década de los años ochenta, incapaz de encontrar suficientes diseñadores de programas en Europa, Texas Instruments encontró que India estaba preparando a más de éstos de los que podía emplear. La compañía estableció una impresionante operación de programas para computadora en Bangalore, ciudad de 4 millones de habitantes al sur de India. Reconociendo que era una buena idea, más de 30 empresas, entre ellas IBM y Motorola, han establecido oficinas para los programas de computadora en esa zona. Así, las actividades de los competidores representan otra fuente importante de información.[11]



En el caso de las funciones de control *administrativo* de la alta dirección, las fuentes de información deben ser externas e internas. Los mandos superiores suelen estar interesados por los resultados financieros globales de sus organizaciones. Por tanto, necesitan información trimestral de ventas y utilidades, de otros indicadores importantes de los resultados financieros (como valor de las acciones), de los niveles de la calidad y la satisfacción de los clientes y de la actuación de los competidores. Los informes del control interno para la alta dirección suele presentarse con plazos de un mes, un trimestre y, en ocasiones, incluso un año. El rector de una universidad, en épocas de problemas económicos, pasa mucho tiempo estudiando informes de egresos, así como informes sobre donativos hechos por ex alumnos a la universidad.

¿Cómo se pueden traducir las diversas necesidades de los diferentes niveles administrativos a un sistema de información gerencial? Una compañía diseñó el componente manufacturero de su MIS de la siguiente manera. Los *supervisores* reciben informes diarios sobre mano de obra directa e indirecta, uso de materiales, desechos, contabilidad de producción y tiempo ocioso de las máquinas. Los *superintendentes* y los *jefes de departamento* reciben , semanalmente, resúmenes

CASO DE ESTUDIO ILUSTRATIVO

CONTINUACIÓN

DESPUÉS DE QUE SE GRADÚE, NO LE OLVIDARÁN

Ha llegado el día de la graduación. Con su título en la mano, usted está ansioso de decir adiós y salir por la carretera para adentrarse en el resto de su vida. Pero, espere un momento. Hay alguien hablando, casi al final de la ceremonia, de que usted ha "ingresado" a otra comunidad: usted es ahora miembro de la sociedad de ex alumnos de su universidad o escuela. Es más, esta persona le recuerda que no debe olvidar a su alma mater cuando administre sus finanzas personales. ¿De qué se trata?

Cuando usted se gradúa, establece otro tipo de relación con su alma mater. En concreto, muchas personas de la institución, con los años, querrán saber dónde está usted y qué ha sido de su vida. Algunos profesores le llamarán para que done dinero para actividades anuales. Otros profesores quizá le llamen para que trabaje como asesor informal en alguna carrera, en caso de que algún estudiante de su alma mater quisiera hacerle preguntas sobre la carrera y el proceso de preparación de la misma. Otros profesores quizá le inviten a asistir a reuniones de ex alumnos en la zona donde esté viviendo. También es posible, con el tiempo, que los administradores de la universidad le pidan que ocupe algún puesto, tal vez como miembro del consejo de ex alumnos.

Todas estas personas perseguirán sus distintos intereses con relación a usted, reuniendo y manteniendo información en cuanto a lo que ha pasado con usted a partir de su graduación. Las respuestas, sobra decir, están en sus manos. Empero, eso no detendrá a los profesionales de la oficina de desarrollo, planificación de carreras, ex alumnos o rectoría de seguir sus pasos y sus logros. Uno de los retos de las instituciones es que estas personas cooperen con un sistema de información administrativa que abarque todos estos tipos de información, al mismo tiempo que resulta asequible a la luz de las limitaciones presupuestales de la institución. →

de los costos del departamento e informes de costos-productos. Los *gerentes de la planta* reciben semanal y mensualmente estados financieros, análisis de costos importantes e informes resumidos de costos-productos. Los *gerentes de división* reciben mensualmente comparaciones de plantas, informes de la planificación financiera, resúmenes de costos-productos e informes del control de costos de las plantas. Por último, los *gerentes generales* reciben mensual y trimestralmente, estados financieros, análisis financieros y comparaciones resumidas de los resultados de las divisiones.

PAPEL DEL DIRECTOR DE INFORMACIÓN

El director de información (DI) es el nexo humano entre la alta dirección y el sistema de información de la compañía. Como arquitecto del sistema de información computarizado de la empresa el DI es responsable de supervisar la preparación y la difusión de las políticas y los procedimientos para los sistemas nuevos y los existentes. El DI también actúa como agente de cambio, responsable de la introducción de tecnologías como telecomunicaciones, automatización de oficinas, MIS, DSS, sistemas expertos y actividades relacionadas. A diferencia de los gerentes tradicionales del procesamiento de datos, que se concentran en las operaciones cotidianas, el DI se concentra en la planificación y en desarrollar formas creativas e innovadoras de satisfacer las necesidades crecientes de información de los administradores. Es probable que hace 20 años usted no pudiera encontrar a alguien en un puesto así en muchas organizaciones, inclusive su universidad. Éste es un ejemplo de primera de las decisiones del *diseño de trabajos* tomadas a la luz de las nuevas circunstancias de la organización y el ambiente.

Cap. 13, p. 397

CÓMO APLICAR UN MIS COMPUTARIZADO

El uso de computadoras para abordar muchos intereses de la organización ha crecido a gran velocidad. Los gerentes deben tener conocimiento de los problemas tecnológicos del diseño y la instalación de los sistemas. Asimismo, deben tener conocimiento de las "preocupaciones de las personas" que deben entender la mayor parte de los administradores, que son difíciles de abordar y que pueden impedir la buena instalación de un sistema de información computarizado.[12]

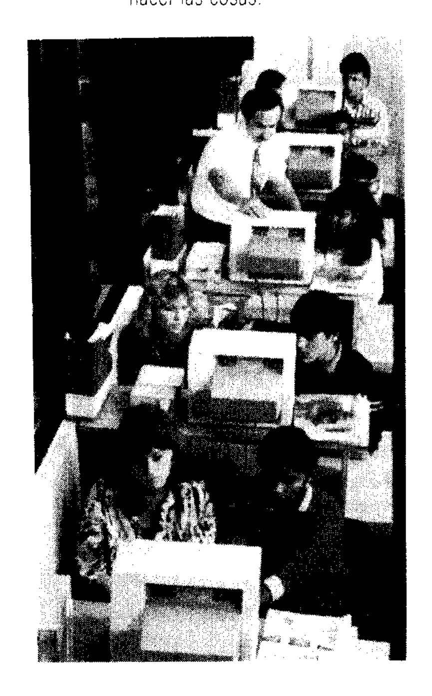
PROBLEMAS DE LA INSTALACIÓN DE UN MIS COMPUTARIZADO

La oposición a un MIS nuevo puede ser una pesadilla para el administrador. G. W. Dickson y John K. Simmons señalan cinco factores básicos que determinan si existe oposición a la instalación de un MIS nuevo y en qué medida.[13]

1. *¿Altera el MIS las fronteras departamentales establecidas?* La instalación de un nuevo MIS puede producir cambios en varias unidades de la organización. Por ejemplo, los departamentos de inventarios y compras se podrían fusionar para aprovechar mejor el MIS. Estos cambios podrían encontrar la oposición de los miembros del departamento, que podrían resentir tener que cambiar la forma de hacer las cosas o la gente con la que tienen que trabajar.

2. *¿Altera el MIS el sistema informal?* La red informal de comunicación se puede ver alterada porque el nuevo MIS modifica los patrones de comunicación. Si los miembros de la organización prefieren algunos de los mecanismos informales existentes para reunir y distribuir información, podrían oponerse a que se establecieran los canales más formales del nuevo sistema. Los directores de desarrollo y ex alumnos con frecuencia hablan, de manera informal, de los egresados de la universidad. Un MIS nuevo no puede interferir con ese valioso canal de comunicación.

LA FAMILIARIDAD FOMENTA LA ACEPTACIÓN. Es más probable que los empleados que conocen el uso de una computadora acepten los sistemas nuevos. Cuando se conviertan en empleados, estos estudiantes quizá no tengan tanta dificultad para adaptarse como los empleados antiguos, que están acostumbrados a su manera de hacer las cosas.



3. *¿Representa el MIS un reto para características individuales específicas?* Las personas que llevan muchos años trabajando en la organización han "aprendido los trucos" y saben cómo hacer las cosas con el sistema existente. Quizá se opongan al cambio en forma más tenaz que el personal nuevo, que lleva en la organización menos tiempo, comparativamente, y no ha invertido tanto en conocimiento de la organización ni relaciones.

4. *¿Está el MIS sustentado en la cultura de la organización?* Si los mandos altos mantienen una comunicación abierta, resuelven las quejas y, en general, establecen una cultura de gran confianza en toda la organización, es probable que haya menos oposición a la instalación del nuevo MIS. Sin embargo, si los mandos altos están aislados o separados de otros miembros de la organización o si la cultura de la organización es partidaria de una conducta inflexible, en tal caso la instalación efectiva del MIS seguramente encontrará resistencia. En muchos colegios y universidades, los departamentos, por tradición, han sido relativamente independientes. En este tipo de cultura, el apoyo de los mandos altos se debe sustentar en el apoyo, más amplio, de los miembros de la organización.

5. *¿Tienen los empleados forma de expresar su opinión en cuanto a la instalación?* Como se ha visto, una y otra vez, en capítulos anteriores, la forma en que se diseñan y aplican los cambios afecta la cantidad de oposición que despertarán dichos cambios. En general, cuando los empleados y los gerentes toman juntos las decisiones del cambio, existe más probabilidad de que éstos sean aceptados.[14]

Como podrá ver, la dificultad de administrar la introducción de un nuevo MIS es un ejemplo que viene al caso de la administración en general. La estructura de la organización (capítulo 12), las comunicaciones (capítulo 19), la motivación (capítulo 16), la cultura de la organización (capítulo 7) y la toma de decisiones en grupo (capítulo 18) —ideas que le deben resultar familiares a estas alturas—, tienen parte en el proceso de cambio de un MIS.

INSTALACIÓN Y SEGURIDAD

La seguridad del sistema nuevo es una cuestión de control que se debe abordar en las etapas del diseño y la instalación; por ejemplo, colocando el equipo en áreas seguras y supervisadas y creando una clave secreta y archivos "read-only". Existen una serie de problemas de seguridad importantes que se deben abordar y los riesgos ligados a las computadoras grandes, las microcomputadoras y las computadoras personales varían. Aunque la protección de la configuraciones de las computadoras grandes suele ser buena, en muchas organizaciones falta mucha seguridad para los sistemas de microcomputadoras.[15]

Las organizaciones que usan sistemas de información de microcomputadoras han experimentado cada vez mayores problemas de control, por ejemplo hurtos y vandalismo, y la destrucción o alteración de datos y la difusión no autorizada de información restringida o sensible.[16] El robo y el vandalismo se pueden limitar colocando el equipo en áreas seguras y haciendo que las instalaciones existentes sean más seguras. La piratería de los programas de software o personales se puede evitar guardando la copia de programas importantes y guardando, en forma segura, los originales autorizados y las copias de respaldo. Los datos se pueden proteger haciendo que sean imposibles las alternaciones de los archivos de datos en línea, sin la clave secreta correspondiente o haciendo copias de respaldo de los discos, para proteger los originales contra supresiones accidentales o intencionales.

En su colegio o universidad, diferentes tipos de información sobre su persona, como estudiante graduado, necesitan diferentes niveles de protección. En otras palabras, su intimidad debe ser un problema de seguridad para quien quiera usar el MIS. Por una parte, la información sobre sus donativos pasados (en su caso), historial laboral y niveles salariales (si los revela) merecen estricta confidencialidad y sólo deben estar a disposición de unos cuantos usuarios. Por otra parte, la dirección de su hogar y su oficina son mucho menos sensibles y pueden estar a disposición de casi cualquier usuario del MIS en el colegio o la universidad, a no ser que usted especifique limitaciones para revelar su dirección. En pocas palabras, los aspectos de seguridad del MIS y los aspectos éticos (capítulo 4) están entrelazados.

COMPUTACIÓN PARA EL USUARIO FINAL

Durante 10 años o más, los gerentes y los no gerentes han registrado una demanda contenida de recursos de computación e información, junto a plazos de tiempo muy largos para el desarrollo, las pruebas y la instalación de los MIS.[17] Al mismo tiempo, la tecnología de la información ha avanzado al punto donde el apoyo de las computadoras ha permeado todas las unidades funcionales y los usuarios están adquiriendo más responsabilidad e injerencia en los sistemas de información de sus organizaciones.[18] Con el desarrollo de programas de software para resolver problemas, los cuales se pueden aprender y usar con gran facilidad, la **computación del usuario final** —el uso creativo de computadoras por parte de empleados que no son expertos en procesamiento de datos— está creciendo a un ritmo muy importante.[19]

computación del usuario final:
El uso creativo de las computadoras a manos de personas que no son expertas en el procesamiento de datos.

Los sistemas de apoyo de decisiones y las técnicas de la inteligencia artificial son dos ejemplos de computación de usuario final que están resultando de gran utilidad para los administradores. Como los MIS, los DSS y la inteligencia artificial ofrecen a los administradores la posibilidad de recibir información filtrada, condensada y analizada, la cual puede mejorar su desempeño laboral y, en el caso de la inteligencia artificial, puede proporcionales un sistema de información que puede seguir el ritmo de sus conocimientos y sofisticación.



COMPUTACIÓN DEL USUARIO FINAL. Con el constante crecimiento de la computación del usuario final, es probable que los profesionales de la computación pasen más tiempo fuera de las oficinas del departamento del MIS, guiando y apoyando a los usuarios finales que están aprendiendo a usar y a aplicar la nueva tecnología y sus instrumentos.

SISTEMAS DE APOYO PARA LAS DECISIONES

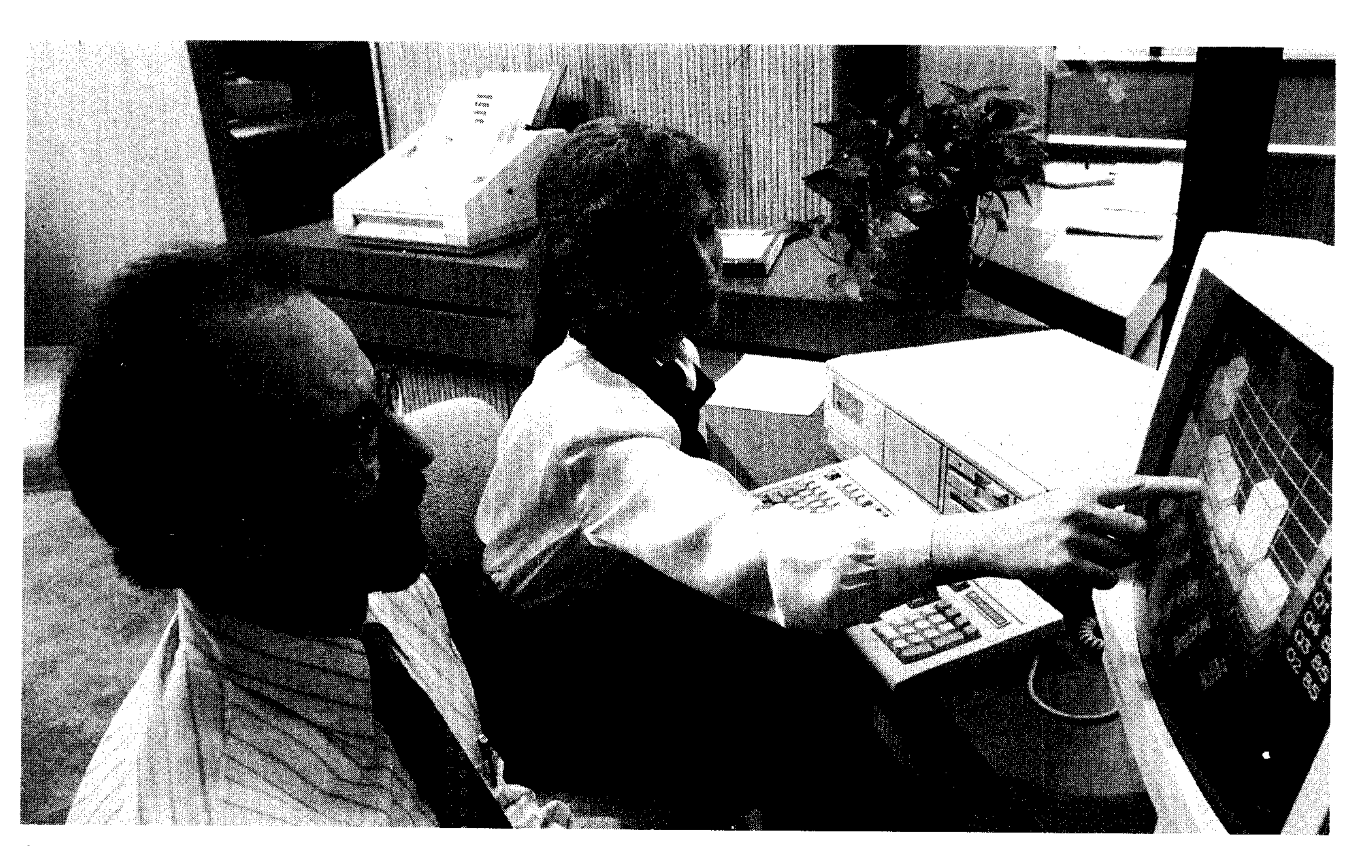
Como se dijo en el resumen del capítulo, un sistema de apoyo de decisiones (DSS) es un sistema interactivo de cómputo al cual tienen fácil acceso las personas que no son especialistas en computadoras y el que pueden manejar con facilidad para que les ayude con las funciones de planificación y toma de decisiones.

Aunque los DSS conceden diferentes grados de importancia a las funciones del acceso a datos y los modelos, casi todos estos sistemas siempre conceden importancia a que el usuario tenga acceso a datos para la toma de decisiones.[20]

Como el DSS es una excrecencia del MIS, existen similitudes básicas entre ambos. Los dos están basados en la computadora y han sido diseñados para ofrecer información a los administradores. Sin embargo, los DSS tienen una ventaja



LOS USUARIOS QUEDAN INCLUIDOS EN EL EQUIPO DE DISEÑO. Es un hecho aceptado que la cooperación entre los usuarios y los diseñadores del sistema es necesaria para desarrollar un DSS. Los usuarios saben cuál es la información que necesitan, así que su contribución es esencial para desarrollar un sistema que satisfaga dichas necesidades.



SISTEMA DE APOYO DE LAS DECISIONES. Cuando los usuarios del DSS necesitan información, pueden consultar de inmediato al sistema en línea. Los programas de aplicaciones de DSS se pueden usar para hacer proyecciones y para determinar los efectos probables de propuestas alternativas, lo cual permite a los usuarios finales tomar decisiones informadas, sin tener que esperar semanas o meses para recibir un análisis del departamento de MIS.

importante: están dirigidos a la *manipulación* de información y no al almacenaje y la recuperación de datos que, en esencia, es lo que hacen muchos MIS.[21] Los DSS son operados directamente por los usuarios. Cuando necesitan acceso a la información, pueden consultar, de inmediato, a su sistema en línea, sin tener que esperar días o semanas para obtener resultados del departamento de MIS. Cuando los administradores llaman los datos requeridos por medio del DSS, pueden manipularlos directamente, haciendo preguntas y reformateando los datos, para satisfacer sus necesidades específicas sin tener que explicar lo que quieren al personal de EDP/MIS.[22] Por consiguiente, es más probable que los gerentes obtengan la información que requieren cuando la necesitan. Además, la manipulación directa de los datos tiene la ventaja de que ofrece mayor seguridad para la información sensible.

Otra diferencia medular entre un MIS y un DSS, es que el segundo ayuda a los gerentes a tomar decisiones no rutinarias en situaciones no estructuradas.[23] Por otra parte, un MIS refuerza los informes estándar y periódicos, por lo que no puede responder bien a situaciones no rutinarias, no estructuradas o específicas.[24] Los departamentos de MIS pueden no conocer las decisiones tomadas en tales circunstancias. Como muchas veces tienen una carga atrasada enorme de solicitudes de datos, quizá no tengan capacidad para responder en seguida a solicitudes especiales adicionales. Por el contrario, algunos gerentes que no tienen dificultad alguna para manejar los datos, podrían tener problemas para explicar al personal del MIS qué información requieren.

CÓMO USAR LOS DSS. En Pet Foods, en St. Louis, el departamento de pronósticos de ventas realiza un porcentaje importante de su propio procesamiento de datos. Con un programa de aplicaciones DSS los usuarios pueden proyectar la deman-

da de ventas por unidades, por territorio y región, y traducir la información a un pronóstico financiero. Con este proceso, el departamento puede determinar las consecuencias de cerrar un almacén particular en cuestión de días, cuando la misma tarea podría llevarle semanas o meses a un departamento de MIS.[25] Éste es apenas un ejemplo de un buen uso del DSS.

SISTEMAS EXPERTOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

sistema experto:
Un sistema computarizado que usa técnicas de la inteligencia artificial para diagnosticar problemas, para recomendar posibilidades de resolverlos o evitarlos y para proporcionar una lógica para las recomendaciones.

inteligencia artificial (AI):
Desarrollo de posibilidades de computación que simulan el comportamiento o el pensamiento humano inteligentes.

Aunque los DSS se están adoptando en muchas partes, es probable que los **sistemas expertos (ES)** tomen su lugar en calidad de instrumentos para mejorar la toma de decisiones y el control en las organizaciones.[26] Los sistemas expertos se fundamentan en un marco de hechos conocidos y respuestas a situaciones. Éstos dependen de la **inteligencia artificial (AI)**.[27] La inteligencia artificial se refiere al uso de una computadora para simular las características del pensamiento humano, por medio del desarrollo de enfoques computarizados de la conducta inteligente.[26] Por ejemplo, los sistemas expertos usan las técnicas de la inteligencia artificial para diagnosticar problemas, recomendar estrategias para prevenir o resolver dichos problemas y para ofrecer una lógica para los razonamientos. De hecho, el sistema experto actúa como un "experto" humano para analizar situaciones no estructuradas.

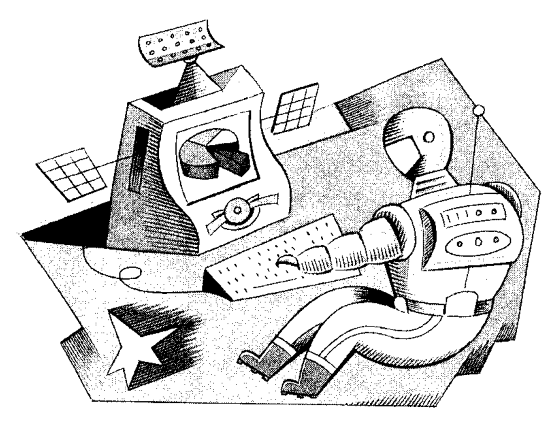
Los sistemas expertos están diseñados para aplicar los frutos de la AI a problemas científicos, tecnológicos y empresariales, porque emulan las capacidades y los juicios de los expertos humanos y porque ponen el punto de vista de los expertos al alcance de los no expertos. Normalmente, un humano experto cuenta con conocimientos especializados que usa para resolver problemas específicos. Los sistemas expertos funcionan como los humanos expertos: pueden diagnosticar problemas, recomendar soluciones y estrategias alternativas, ofrecer razonamientos lógicos para sus diagnósticos y recomendaciones y, en algunos casos, aprender de experiencias anteriores, sumando a su base de conocimientos presentes, la información obtenida al resolver problemas.[29] Los sistemas expertos creados en los años ochenta ahora funcionan en forma productiva en diversas áreas, por



DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS. Un técnico usa una computadora para probar el motor de un coche. Un sistema experto programado, con los conocimientos y los patrones de razonamiento de un mecánico experto, puede diagnosticar los problemas y recomendar soluciones alternativas.

ejemplo los diagnósticos médicos, la exploración de petróleo y minerales y la localización de fallas en equipo.[30]

Un sistema experto guía a los usuarios por todo el problema, haciéndoles una serie ordenada de preguntas sobre la situación y sacando conclusiones con base en las respuestas que se proporcionan. Su capacidad para resolver problemas está guiada por una serie de reglas programadas, modeladas con base en los procesos lógicos reales de los humanos expertos en ese campo.[31] Los sistemas expertos son particularmente relevantes tratándose de problemas no estructurados y toleran más errores y conocimientos imperfectos que los programas convencionales.[32]



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000 Y DESPUÉS

LA CONSTRUCCIÓN DE LA SUPERCARRETERA DE LA INFORMACIÓN

En los años sesenta y setenta, las palabras "Carretera en construcción" eran conocidas y frustrantes para muchos estadounidenses que viajaban de un estado a otro, o por todo el país, en auto. No, no era una epidemia de baches, sino que el Gobierno Federal de Estados Unidos, con contratistas privados, se embarcaron en un proyecto enorme de capital para construir el sistema interestatal de carreteras de Estados Unidos. Las carreteras interestatales acercaron a los estadounidenses en general, y a los consumidores y productores estadounidenses en particular, más que nunca antes. Muchos de nosotros damos por hecho estas carreteras, paralelas al viejo sistema de caminos de Estados Unidos (p. ej. la Interestatal 80 sigue la ruta de la US 6), aunque proporcionan una oportunidad sin paralelo para dirigirse a lugares nuevos y ver rostros nuevos (primos, tíos y tías distantes). Así, no resulta raro que lo que muchos consideran un cambio medular en la infraestructura de Estados Unidos se esté llamando "la supercarretera de la información".[33]

Así como el sistema interestatal de carreteras era paralelo a los antiguos caminos de Estados Unidos, la supercarretera de la información está diseñada para ser paralela a la red telefónica nacional que desde hace mucho damos por hecha. Mientras que recorremos el sistema interestatal por medio de autos, camionetas o motocicletas, el acceso a la supercarretera de la información será desde casa o la oficina. Nuestro medio será el teléfono, la computadora personal, el televisor y nuevos híbridos de estos conocidos aparatos.

El término "supercarretera de la información" se refiere a una serie de cambios en la forma en que los estadounidenses se pueden comunicar entre sí y con personas de todo el mundo. La supercarretera es un *aumento de capacidad* en la red de telecomunicaciones del país. La supercarretera también es un *medio de comunicación múltiple,* desde los teléfonos tradicionales de cable hasta los teléfonos celulares, y la transmisión por satélite a una antena en el marco de su ventana. La supercarretera también representa formas múltiples de mensajes enviados y recibidos por la *misma* red, incluso en forma simultánea. Los usuarios de teléfonos celulares pueden enviar y recibir mensajes de voz y FAX. Algunos pueden recibir películas por medio de las líneas telefónicas. Algunos espectadores de la televisión pueden recibir llamadas telefónicas por sus líneas de televisión por cable. Y el usuario de una computadora personal puede enviar a otro mensajes de voz o datos, por una sola línea. Todas estas posibilidades, y más, dependen mucho del *cable de fibra óptica,* un vidrio de alto volumen, gran versatilidad y poco distorsión que remplazará las redes de cable de cobre que han conectado a los habitantes de Estados Unidos los pasados 100 años.

La supercarretera de la información se está convirtiendo en una serie apabullante de relaciones mercantiles entre el Gobierno Federal y todo tipo de negocios, así como entre compañías telefónicas, productores de cine, fabricantes de computadoras, fabricantes de telé-

fonos, operadores de satélite y franquiciatarios de televisión por cable. Para que esta supercarretera "llegue" a todo el país, estos proveedores deben cooperar en cuestiones técnicas —por ejemplo, la compatibilidad de comunicación entre sus productos— y en cuestiones económicas —por ejemplo, quién pagará la construcción de la carretera—. Quizá la pregunta última aún no ha quedado contestada: ¿Usarán los estadounidenses esta "carretera" o no?

La supercarretera de la información tiene muchas implicaciones para el diseño, el alcance y los usos de los sistemas de información en una organización dada cualquiera. En primer lugar, los administradores deben decidir —más que nunca antes— qué información es necesaria o no para dirigir la organización. La posibilidad de un "exceso de información" es grande, cuando los administradores enfrentan situaciones como que una persona puede recibir 500 canales de televisión por cable en su casa.[34] En última instancia, la planificación estratégica es medular para esta decisión. Cuando uno sabe "quién es", sabe qué necesita saber.

En segundo, derivado de lo anterior, los gerentes enfrentan nuevas decisiones sobre inversiones en equipo y servicios que les permitan, así como a sus empleados, "recorrer" la supercarretera de la información. Por ejemplo, ¿deben todos los vendedores tener una computadora portátil y un teléfono celular? ¿Son los llamados sistemas de "correo de voz" más efectivos que las máquinas contestadoras o el personal secretarial extra? Este tipo de preguntas, de nueva cuenta, se puede enmarcar con los resultados de la planificación estratégica. De lo contrario, las tecnologías nuevas se pueden convertir en "juguetes", en lugar de ser instrumentos para administrar una organización de manera eficaz y eficiente.

En tercero, los gerentes y sus empleados pueden sentir que pierden control de información que es central para sus actividades, ahora que queda, cada vez más, a disposición del público en la supercarretera de la información. La información sobre productos de la competencia, tendencias de crecimiento del mercado, regulaciones inminentes y prospectivas globales *pueden* ser fuente de una ventaja competitiva si su organización la tiene y otras no.[35] Por tanto, la posesión de la información es menos importante que el uso de esa información de maneras que sirvan a los clientes claramente (véase "La administración en el año 2000 y después", del capítulo 21) en la nueva era de la supercarretera de la información.

En cuarto, pisándole los talones al punto anterior, la supercarretera de la información prosigue con la tendencia *dentro* de las organizaciones hacia la descentralización de la administración de los sistemas de información. Si la computación del usuario final empezó a cambiar el papel de los profesionales de los MIS, convirtiéndolos de distantes expertos que trabajaban tras puertas cerradas, en asesores y profesores, la supercarretera de la información promete continuar con tal cambio. Con los programas de grupo, los teléfonos con imagen y los cables de fibra óptica el comprador de una organización detallista puede hablar, de manera simultánea, y comparar dibujos y enviar datos a un proveedor de ropa infantil, por decir algo. Al recorrer la supercarretera de la información, estos compradores se convierten, cada vez más, en profesionales de MIS, en el transcurso normal de su trabajo. El rediseño de los trabajos con el MIS se convierte en una posibilidad real.[36]

En quinto, la propiedad de la información se complica aún más que con las leyes de derechos existentes. Si hay cada vez más personas que adquieren y transforman información, en la supercarretera de la información, la protección de quienes crearon la información se convierte en una gran preocupación para todo el mundo. Es probable que aparezcan negociaciones más amplias y nuevos tipos de protección a la propiedad.

En sexto, la difusión de la supercarretera de la información plantea problemas éticos en cuanto a quién sabe qué de quién. En concreto, más información de los consumidores se podrá difundir por la red y las bases de datos del país. Y esos consumidores se pueden molestar, si no es que adoptan posturas activa, sobre la forma en que se usa la información. Los gerentes deben recordar que es probable que se deban establecer nuevos términos en las relaciones con los clientes. Esto requiere sensibilidad a las preocupaciones de los consumidores y no sólo presuponer que el aumento de información coloca a todo el mundo en mejor posición.

La llamada Caller ID (identificación automática de línea) es un ejemplo que viene al caso.[37] La Caller ID, que ya existe en gran parte de Estados Unidos, es una característica de los programas de software de la red telefónica que exhibe en un aparato barato o un teléfono especial el número telefónico de la persona que hace la llamada a la persona que recibe la llamada. En otras palabras, en la supercarretera de la información, la voz de la persona que llama y su número telefónico son transmitidos de manera simultánea.

CONCLUSIÓN

LOS MIS Y LAS ISLAS DE INFORMACIÓN

Más de una persona han observado que la información que uno tiene entre manos es equivalente al poder en sus manos. Es más, una serie de personas ha observado que un término que los rectores de universidades usan con frecuencia, la *comunidad universitaria*, puede ser un oxímoron. Así pues, no es raro que cualquier actividad general para coordinar el desarrollo y la operación de un MIS eficiente y eficaz en la universidad enfrentará un reto considerable.

Una variable fundamental del MIS de una universidad es el tiempo, especialmente el plazo que es pertinente para la información que diferentes personas quieren recibir y usar. El personal de admisiones quizá quiera estudiar 10 años de patrones de inscripciones de ciertas zonas geográficas, bachilleratos y antecedentes familiares. De tal manera, podrán planificar la forma de gastar sus pocos dólares para viajes. Los profesores seguramente tendrán un plazo más breve en mente cuando asesoran a los estudiantes qué cursos elegir y cómo proyectar su carrera. Cuando usted se gradúa, dicha información sobre usted, *per se,* ya no es importante para su labor de asesoría. Se debe crear espacio en la computadora y los registros para el siguiente grupo de estudiantes que ingresa. En el caso del personal de la biblioteca y la librería, sus necesidades de información cambian con el tiempo. Mientras usted está inscrito en la universidad, es probable que ellos estén interesados en sus patrones de préstamos y compra, respectivamente. Después de todo, estas personas le enviarán recordatorios cuando no ha regresado un libro a la biblioteca o no ha pagado una cuenta vencida. Sin embargo, cuando usted se gradúa sus costumbres pasarán a formar parte de la información acumulada que reúnen y usan para la planificación de instalaciones y personal.

Lo que esto significa para las personas —y, probablemente para el comité— a cargo de la responsabilidad del MIS de la universidad es que deben convencer a sus colegas, hambrientos de información, que piensen en los muchos usos y usuarios concurrentes de una fuente común de datos. En un ambiente donde no sólo es común que existan muchas "islas" —como los diferentes departamentos académicos—, sino que también son parte del atractivo y la fuerza de una universidad, puede ser muy difícil conseguir que las personas piensen en una sola gran relación universitaria con estos datos. El MIS se fundamenta en el concepto de *una comunidad.* La mayor parte de las comunidades universitarias o de estudios superiores no lo son.

Para algunos usuarios la Caller ID puede ser una gran ayuda. Las personas que dirigen un centro "911" quieren saber el origen de la llamada para una crisis de vida o muerte. Algunas personas quizá no quieran contestar llamadas de números desconocidos. Otras más quizá quieran saber de antemano quién llama, aun cuando sólo sea unos segundos antes de levantar el auricular, de tal manera que puedan preparar un saludo u otras respuesta.

Empero, algunas personas se quejan de que la Caller ID también puede permitir al receptor actuar con exceso de familiaridad.[38] Si usted llama a una organización de pedidos por correo que esté equipada, por decir algo, con Caller ID y lo último en capacidad de computadoras para el usuario final, su llamada quizá sea tomada por un extraño que dice: "Hola (su nombre). Espero que los zapatos que pediste el mes pasado te hayan quedado bien", antes de que usted pueda abrir la boca.[39] La vieja distancia entre la persona que llama y la que contesta se ha esfumado. En el caso de los administradores, esto puede introducir la necesidad de volver a concebir la interacción de los empleados y los clientes.

En resumen, la supercarretera de la información requerirá nuevos tipos de cooperación entre los muchos participantes que recorren dicha "carretera". La carretera de la información es un ejemplo más de un punto que ha permeado el presente libro: la administración es un proceso de ordenar y volver a ordenar las relaciones entre diferentes partes, que acarician sus propios intereses, y cuyos intereses siempre están sujetos a cambios.

RESUMEN

1. **Explicar la relación entre los datos, la información y el control.**
   La buena planificación, toma de decisiones y control dependen de la administración eficaz de la información por medio de sistemas de información administrativa, término genérico para cualquier sistema de información computarizado usado para reunir, guardar, organizar y distribuir información que servirá a los gerentes. El término datos se refiere a cifras y hechos crudos, no analizados, mientras que el término información se refiere a datos que han sido organizados o analizados de alguna manera. La información de la organización está considerada, cada vez con mayor frecuencia, como uno de sus activos más valiosos.

2. **Describir los criterios para medir la utilidad de la información.**
   La utilidad de la información se evalúa con base en su calidad, oportunidad, cantidad y relevancia para la administración. Las computadoras representan una forma efectiva y eficiente de reunir, guardar, organizar y distribuir volúmenes importantes de información.

3. **Explicar por qué los gerentes de diferentes niveles de la organización tienen necesidades diferentes en cuanto a la información.**
   Las necesidades de información de los gerentes dependen del lugar que ocupan en la jerarquía administrativa. Los gerentes de mandos bajos, que se encargan del control de las operaciones, requieren información frecuente y muy detallada, sobre todo de fuentes internas. Los gerentes medios requieren información resumida que puede proceder de fuentes internas o externas. La alta dirección se interesa primordialmente por la planificación y el control estratégicos, de tal manera que necesitan información muy resumida y dirigida a identificar tendencias generales y resultados globales.

4. **Exponer los motivos que los posibles usuarios podrían tener para resistirse a que se instalara un sistema de cómputo y ofrecer algunas sugerencias para superar su resistencia.**
   Cuando se instala un MIS se puede presentar una serie de "problemas con las personas". Es probable que los problemas ocurran si el MIS altera los límites establecidos entre departamentos, si altera el sistema informal de comunicación, si las personas se oponen al sistema, si la cultura de la organización no lo apoya y si el cambio es instituido sin la participación de empleados y gerentes.

5. **Definir el término computacional de usuario final y explicar por qué ha nacido.**
   La computación del usuario final, es decir, el uso creativo de computadoras a manos de usuarios que no son especialistas, nació cuando la disponibilidad de las computadoras personales y los programas de software fáciles de usar se combinaron con una demanda contenida por recursos de cómputo e información.

6. **Describir en qué difieren los sistemas de apoyo y los sistemas expertos y de los sistemas de información gerencial convencionales.**
   Dos de las tendencias más promisorias en la computación del usuario final incluyen a los sistemas de apoyo y los sistemas expertos. Los sistemas de apoyo a las decisiones difieren de los siste-

mas de información gerencial convencionales porque ofrecen varias ventajas: están hechos para que se manipule la información, son operados directamente por los usuarios y ayudan a los gerentes a tomar decisiones no rutinarias en situaciones no estructuradas. Los sistemas expertos difieren de los sistemas de información administrativa básicamente porque usan la inteligencia artificial. Son muy pertinentes para problemas no estructurados y toleran más errores y conocimientos imperfectos que los programas convencionales.

7. Definir y explicar la importancia que la llamada "supercarretera" nacional de la información tiene para las organizaciones.

La llamada "supercarretera de la información" de Estados Unidos ofrece oportunidades a los miembros de la organización, pero también presenta un reto por el costo del equipo nuevo, el control de la información, la seguridad y el uso de la información como instrumento y ventaja para la competencia.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es la información y por qué es importante para la buena planificación, toma de decisiones y control administrativos?
2. ¿Cuáles son los cuatro factores que determinan el valor de la información?
3. ¿Cuáles son los cinco componentes de un sistema de información?
4. Compare y contraste las necesidades de información de los gerentes de mandos operativos, medios y altos.
5. Con base en lo que sepa de un negocio mediano que conozca, por ejemplo una cadena de supermercados, ¿qué niveles diferentes de necesidades son importantes para diseñar un MIS? Describa los diferentes informes que podría producir dicho MIS.
6. ¿Por qué se oponen las personas, en ocasiones, a la instalación de un sistema de cómputo nuevo? ¿Cómo se puede encauzar su resistencia?
7. Compare y contraste los sistemas de apoyo a las decisiones, los sistemas expertos y los sistemas de información administrativa convencionales.
8. ¿Qué importancia tiene para los profesionales de los MIS la supercarretera de la información? ¿Para la alta dirección?

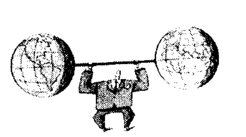
TÉRMINOS CLAVE

Sistemas de información administrativa (MIS)
Datos
Información
Procesamiento electrónico de datos (EDP)
Sistemas de información computarizados (CBIS)
Sistemas de apoyo para las decisiones (DSS)
Computación para el usuario final
Sistemas expertos (ES)
Inteligencia artificial (AI)

CASO DE ESTUDIO

COMPRAS EN UN 7-ELEVEN[40]

Los sistemas de información administrativa pueden ser mecanismos de control importantes para garantizar las operaciones eficientes en el interior de una organización. Las operaciones se pueden ordenar en forma lógica, canalizar y vigilar en distintos puntos a lo largo de toda la organización, mediante un MIS computarizado. En este sentido, el MIS es una especie de estructura organizativa que se puede igualar con las líneas formales de autoridad de la organización. Las dos estructuras controlan lo que ocurre en el *interior* de la organización.



Por otra parte, los administradores están usando los MIS, cada vez con mayor frecuencia, como medio para interactuar, de manera más inteligente y veloz, con personas de otras organizaciones. En otras palabras, el MIS puede ayudar a los administradores a tratar, en forma más eficaz, a actores "externos", como lo serían proveedores y competidores. De tal manera, el MIS se convierte en compañero de la planificación de estrategias y la administración de operaciones, pero también de la estructura de la organización.

Las prácticas administrativas del 7-Eleven en Japón son un magnífico ejemplo del uso "externo" del MIS. Se ha diseñado una computadora personal NEC especialmente para estas tiendas, que reúne y distribuye todo tipo de información en el "punto de venta", es decir, durante el proceso de pagar a la salida. Entre las cosas que el administrador de la tienda puede hacer con esta información y con los nexos de la red del sistema, estarían:

- Detectar inventarios que bajan y resurtirlos, enviando los pedidos electrónicamente a los proveedores.
- Vigilar qué tipo de productos se venden mejor que otros (y en qué horas del día) y firmar contratos con los proveedores que producen artículos que se adapten a estos patrones de compra.
- Compartir la información de la tienda con el MIS de la oficina central, que distribuye información sobre las tendencias de las compras y las preferencias de los consumidores a los gerentes de otras tiendas.
- Coordinar los embarques a cada tienda, con objeto de reducir los tiempos de entrega y los cuellos de botella.

Además de estas formas nuevas de tratar a los proveedores, los gerentes del 7-Eleven de Japón han agregado la posibilidad de que los clientes paguen sus seguros y cuentas de servicios en las tiendas 7-Eleven. Esta posibilidad de hacer más cosas en una sola tienda distingue a la compañía de sus competidores en el mismo ramo.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué roles nuevos pueden asumir los profesionales de los MIS en las oficinas centrales, ahora que la generación y el uso de la información se ha descentralizado, como en el caso de 7-Eleven de Japón?
2. ¿Qué factores internos y externos limitan el punto al que pueden llegar los gerentes de tiendas usando este tipo de MIS?
3. ¿Qué tipo de estructura organizativa puede aguantar este tipo de información?

VIAJEROS EN MARCHA[41]

John A. Cruz, de 32 años y ejecutivo de cuenta de Travelers Insurance, lleva casi una semana sin pisar su oficina. Sin embargo, su ausencia ha pasado prácticamente inadvertida, aunque parezca raro, pues no hay mensajes ni correspondencia atrasados y sus jefes no parecen estar preocupados en absoluto. ¿Por qué? Porque Cruz es uno de las personas telecomunicadas con la compañía, lo que significa que trabaja, primordialmente, en su casa.

—Si dan una opción, si uno piensa que necesita ir a la oficina por algún motivo, evidentemente puede acudir a ella en cualquier momento, explica Cruz. Aunque ahora, la tendencia es más a trabajar en casa y estar más en la calle.[42]

Cruz es sólo uno de los muchos empleados estadounidenses que han salido del ambiente tradicional de la oficina para dirigirse al dominio de la telecomunicación, que se expande a gran velocidad. Según LINK Resources, una agencia investigadora de Nueva York, la cantidad de telecomunicadores en Estados Unidos ha subido a un ritmo asombroso desde principios de los años noventa. Entre 1990 y 1991 la cantidad de personas que trabajan con telecomunicación o en sus casas aumentó 14 por ciento, de 14.1 millones en 1990 a más de 16 millones en 1991. La empresa pensaba que esta cifra llegaría casi a los 19 millones para 1995. Además, para el año 2000, alrededor del 25 por ciento de la población económicamente activa de Estados Unidos estará telecomunicándose, de medio tiempo o tiempo completo.

El crecimiento de la telecomunicación ha sido especialmente pronunciado en la industria de los seguros, donde las presiones para reducir costos han llevado a muchas empresas a buscar formas alternativas de realizar sus actividades. El carácter de la industria permite que las compañías de seguros ofrezcan condiciones laborales flexibles a sus empleados, que pueden pasar más tiempo en la calle con los clientes. Los grandes pasos que se han dado en la tecnología de la telecomunicación han permitido que los agentes que están en la calle, estén en estrecho contacto, en forma fácil y poco costosa, con sus compañeros y administradores, sin tener que presentarse a la oficina de hecho. Además, los gerentes han descubierto que los muchos productos de telecomunicación —computadoras portátiles, módems, teléfonos celulares, correo de voz, correo electrónico y telerradios— de hecho les permiten seguir mejor la pista de sus empleados, dondequiera que estén.

Los agentes de seguros también han podido aumentar su productividad gracias a la telecomunicación. La tarea de Cruz de evaluar la prima/riesgo de un cliente, antes involucraba 30 pasos y le tomaba unos 40 días. Sin embargo, ahora, Cruz tiene a su disposición programas de software capaces de revelar discrepancias de riesgo/prima de inmediato. Oprimiendo un botón, ahora puede usar su computadora portátil para tener acceso a una cantidad interminable de información y para realizar, en 24 horas, lo que antes le tomaba 40 días. En consecuencia, Travelers se está ahorrando alrededor de 6 millones de dólares al año.

La telecomunicación no se limita a los vendedores de seguros. La mayor parte de los trabajadores que no están atados a una maquinaria fija podrían aprovechar la telecomunicación. Incluso los administradores están empezando a explorar la idea.

—En lo personal, debo aceptar que la telecomunicación ha aumentado mi lealtad a Travelers. Me ha permitido la flexibilidad para conservar el equilibrio que necesito en la vida y ha reforzado la confianza que tengo en mis empleados —dice Diane Bengston, directora de recursos humanos de Travelers, que supervisa 38 empleados y recibe 15 informes directos—. En pocas palabras, sí funciona.[43]

Cuando Bengston decidió probar la telecomunicación, hubo quien pensó que su comunicación con los empleados sufriría las consecuencias y haría que bajara la calidad del trabajo de su departamento. Sin embargo, como están las cosas, la comunicación interdepartamental mejoró de hecho y es más fácil ponerse en contacto con Bengston para consultas telefónicas, que antes para entrevistas en persona. Es más, la productividad y la calidad del trabajo de sus empleados mejoró cuando los empleados tomaron la iniciativa de trabajar en forma independiente y agresiva ante su ausencia.

—Muchos empleados —explica Bengston— se han quedado sorprendidos de lo mucho que pueden hacer.[44]

Travelers, como empresa, se ha beneficiado muchísimo con la introducción de la telecomunicación. Además de ahorrar dinero y de mejorar la productividad, la telecomunicación ha disminuido el ausentismo, mejorado las oportunidades para los empleados discapacitados y elevado la capacidad de la compañía para atraer y retener a talentos.

—Se pensaba que si uno no puede ver a los empleados, no los puede manejar —explica Doug Willet, subgerente de recursos humanos de The Travelers Companies, de Hartford, Connecticut—. La telecomunicación respalda nuestra confianza en los tra-

bajadores profesionales, es decir, que todos los empleados son profesionales que pueden tener iniciativa personal, enfocar sus propias metas y trabajar sin supervisión constante.[45]

–Sin embargo, la telecomunicación no es una respuesta automática para todas las empresas. Uno tiene que estar seguro de sus capacidad administrativa —comenta Willet—, tener confianza en sus empleados y no reducir las expectativas.[46]

La introducción de una nueva tecnología en el centro de trabajo casi siempre va de la mano de nuevos retos administrativos. La telecomunicación no es la excepción. Sin embargo, reconociendo lo anterior con antelación, Travelers ha podido dar los primeros pasos para facilitar la transición. Por ejemplo, la implantación de un módulo de capacitación de un día, "Cómo administrar al telecomunicador", sirvió para preparar a los administradores, dándoles lineamientos para establecer objetivos, asignar trabajo y comunicarse, debidamente, con los telecomunicadores y los empleados de la oficina. Además, el módulo sirvió para que los administradores adquirieran conciencia de las repercusiones que la telecomunicación produciría en los no telecomunicadores.

—Buena parte de la capacitación consiste en reforzar la idea de que incluso los trabajadores de la oficina están tomando muchas decisiones independientes —dice Willet—. Los buenos administradores administran comunicando con claridad qué se debe hacer y después dando a los empleados la libertad y el espacio para hacerlo. Quizá tienen conversaciones ocasionales de cuánto ha avanzado su trabajo, pero eso no ocurre todo el tiempo. En el caso del telecomunicador se presenta la misma situación, pero con una separación física.[47]

—Los empleados de Travelers han requerido algunos ajustes para usar la tecnología de la telecomunicación.

Los empleados tuvieron que aprender a sentirse tranquilos cuando me llamaban a casa, tuvieron que aprender que no siempre estaría en la oficina los días que querían tener juntas y yo he tenido que hacer un esfuerzo extra para mantenerme dentro del aro —señala Bengston.[48]

—Antes teníamos una sensación de oficina —agrega Cruz. Ahora, en realidad, es como si uno estuviera trabajando por cuenta propia.[49]

A fin de cuentas, sin embargo, la telecomunicación ha resultado una alternativa efectiva para la oficina tradicional, sobre todo en el caso de Travelers, que pretende tener, con el tiempo, al 25% de sus 28,000 empleados trabajando con alguna forma de telecomunicación. De nueva cuenta, la tecnología está demostrando su papel como fuerza influyente en la dinámica dentro y fuera de la oficina. La telecomunicación bien podría convertirse en la norma aceptada de las empresas en un futuro cercano, y las compañías que ahora exploren su potencial llevarán ventaja para convertirse en líderes de su industria mañana.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cómo es que la revolución tecnológica ha alimentado el crecimiento de la telecomunicación?
2. ¿Por qué podría ser la telecomunicación un obstáculo para la administración eficaz?
3. ¿Cómo podría la telecomunicación facilitar la administración eficaz?
4. ¿Qué tipos de empleados son más indicados para usar la telecomunicación?
5. ¿Qué tipo de salvaguardas se pueden aplicar para garantizar los derechos de los trabajadores que usan la telecomunicación y los de los que no la usan?

NOTAS

CAPÍTULO 1

1. James Campbell Quick, "Crafting an Organizational Culture: Herb's Hand at Southwest Airlines", *Organizational Dynamics*, otoño de 1992, pp. 45-46.
2. Los casos de Random House y Microsoft se pueden consultar en *The New York Times*, 11 de septiembre de 1993, p. 39. Los casos de la NASA y MTA se pueden consultar en *The New York Times*, 12 de septiembre de 1993, pp. 35, 56.
3. Tom Chappell, *The Soul of Business: Managing For Profit & The Common Good* (Nueva York: Bantam Books, 1993).
4. Para una crítica popular del ejercicio administrativo en Estados Unidos, véase Steve Lohr, "Overhauling America's Business Management", *The New York Times Magazine*, 4 de enero de 1981, pp. 15 ss.
5. Para un análisis popular de algunos de los éxitos aparentes y posibles fracasos de las organizaciones japonesas, véase Peter F. Drucker, "Behind Japan's Success", *Harvard Business Review* 59, Núm. 1, enero-febrero de 1981, pp. 83-90.
6. Para una explicación de las complicaciones para la evaluación de los resultados de las organizaciones, véase Terry Connolly, Edward J. Conlon y Stuart Jay Deutsch, "Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach", *Academy of Management Review* 5, Núm. 2, abril de 1980, pp. 211-217.
7. Peter F. Drucker, *The Effective Executive* (Nueva York: Harper & Row, 1967).
8. Maryann Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle For Recovery of General Motors* (Nueva York: William Morrow and Company, Inc. 1989).
9. Peter F. Drucker, *Managing for Results* (Nueva York: Harper & Row, 1964), p. 5. Las presiones para concentrarse en la eficiencia, en lugar de la eficacia, son muchas en todas las organizaciones. Drucker también comentó, en un seminario de funcionarios federales del gobierno de Eisenhower, que "existe la gran tentación de esforzarse para hacer las cosas mejor y mejor, y que eso no se debe hacer".
10. Véase también Stephen J. Carroll y Dennis J. Glidden, "The Classical Management Functions: Are They Really Outdated?" Actas de la XLIV Reunión Anual de la Academia Americana de Administración, agosto de 1984, pp. 132-136.
11. Michael H. Mescon, Michael Albert y Franklin Khedouri, *Management: Individual and Organizational Effectiveness*, 2a. ed. (Nueva York: Harper & Row, 1985), hacen hincapié en que los "recursos" se deben definir de tal manera que no sólo incluyan categorías económicas generales, como trabajo y capital, sino también información y tecnología.
12. Shari Caudron, "Keys to Starting a TQM Program", *Personnel Journal,* febrero de 1993, pp. 28-35.
13. W. Edwards Deming, "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management", *National Productivity Review* 1, invierno de 1981-1982, pp. 12-22.
14. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1973). Algunos precursores importantes de la obra de Mintzberg incluyen a Sue Carlson, *Executive Behavior: A Study in the Work Load and Working Methods of Managing Directors* (Estocolmo, Suecia: Stromberg Aktiebolag, 1951); Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper & Row, 1954); y Rosemary Stewart, *Managers and Their Jobs: A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend Their Time* (Londres: MacMillan, 1967). Estudios más recientes del quehacer de los gerentes incluyen a Colin P. Hales, "What do Managers Do? A Critical Review of the Evidence", *Journal of Management Studies* 23, enero de 1986, pp. 88-115; y dos artículos de Hugh C. Willmott, "Images and Ideals of Managerial Work: A Critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts", *Journal of Management Studies* 21, 1984, pp. 349-368 y "Studying Managerial Work: A Critique and a Proposal", *Journal of Management Studies* 24, mayo de 1987, pp. 249-270.
15. "The Best Small Companies to Work for in America", *INC.*, noviembre de 1992, pp. 89-99.
16. Ibid.
17. Esta idea es presentada con gran claridad en H. Igor Ansoff, "Corporate Capability for Managing Change", en R. Lamb, ed. *Advance in Strategic Management,* Vol. 1 (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1983), p. 2.
18. Dada su responsabilidad en tantas funciones diversas, cada vez es más importante que la alta dirección tenga una amplia experiencia corporativa. Véase W. Walker, Lewis, "The CEO and Corporate Strategy in the Eighties: Back to Basics", *Interfaces* 14, Núm. 1, enero-febrero de 1984, pp. 3-9.
19. *INC.*, enero de 1994, p. 28.
20. Maryann Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle For Recovery of General Motors*; Paul Adler, "Time-and-Motion Regained", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1993, pp. 97-108; y Thomas A. Mahoney y John R. Decktop, "Y'Gotta Believe: Lessons form American-vs.Japanese-Run U.S. Factories", *Organizational Dynamics*, primavera de 1993, pp. 27-38.
21. David Armeke, "Sole Searching: Nike Treads Lightly on the Planet", *OMNI*, agosto de 1992.
22. Charlene Marmer Solomon, "Managing Today's Immigrants", *Personnel Journal*, febrero de 1993, pp. 57-65.
23. Citado en Sheryl Hilliard Tucker y Kevin D. Thompson, "Will Diversity = Opportunity + Advancement for Blacks?", *Black Enterprise*, noviembre de 1990, p. 60.
24. Michelle Litvin, "Extended Family: Accounting Firms Reach out to Keep Employees", *Chicago Tribune*, 23 de mayo de 1993, p. 1.
25. Wilma Randle, "Firms Coming Face-to-Face with Diversity Issues", *Chicago Tribune*, 12 de enero de 1993, p. 1.
26. Citado en Robert Reich, "New Work' is the Way for Labor", *Philadelphia Inquirer*, 6 de septiembre de 1993.
27. Según lista de Walter Kiechel III, "How We Will Work in The Year 2000", *Fortune*, 17 de mayo de 1993, p. 39. Brian Dumaine llama la atención a este futuro refiriéndose a "administradores no-administradores" con el propósito de reflejar un cambio que se aleja de los conceptos tradicionales. Brian Dumaine "The New Non-Manager Manages", *Fortune*, 2 de febrero de 1993, pp. 80-84.
28. Tomado de *Cases and Problemas for Decisions in Management*, de Saul Gellerman. Derechos, 1984 de Saul Gellerman y publicado por McGraw-Hill, Inc. Reproducido con autorización de McGraw-Hill, Inc.
29. Este caso se basa en las siguientes fuentes: Edna Gundersen, "MTV Ten Years Young: The medium that made music visual", *USA Today*, 26 de julio de 1991, p. 1D; Jane Hall, "The Channel that Ate the World, Durante 10 años MTV ha sobrevivido aguantando los gustos fluctuantes de los adolescentes y de calificaciones muy bajas y se ha convertido en una piedra angular de la televisión por cable. Ahora, cuando se enciende la red de videos de música, ésta es una embajadora de la cultura Pop", *Los Angeles Times*, 28 de julio de 1991, p. 6; Robert Pittman, "The Man Behind the Monster", Quizá sea difícil recordar la vida antes de MTV,

pero Bob Pittman, responsable de dar forma y vender la idea la recuerda muy bien *Los Angeles Times*, 28 de julio de 1991, p. 7; Robert Hilburn, "MTV Led to the Rebirth of Rock in America... Now it's Got to Work to Retain Viewers' Trust", *Los Angeles Times*, 28 de julio de 1991, p. 9; Mark Landler, "The MTV Tycoon", *Business Week*, 21 de septiembre de 1992, pp. 56-62; Scott Donaton, Gary Levin, Christy Fisher y John P. Cortez, "The Media Wakes up to Generation X; Twentysomethings are $125B market", *Advertising Age*, 1 de febrero de 1993, p. 16; "Cultural and gender concerns", *USA Today*, 14 de abril de 1993, p. 10D; Marco R. della Cava, "MTV's Tabitha Soren stands up to stereotypes", *USA Today*, 14 de abril de 1993, p. 10D; Matthew Gilbert, "The mighty cool world of MTV: At age 12, the hip machine plugs into movies, politics, even the soaps", *The Boston Globe*, 25 de julio de 1993, p. B23; Martin Dickson, "The Whole World Wants Its MTV: Music channel reaches 233 million homes in 77 countries", *The Financial Post*, 4 de diciembre de 1993, p. 51; Rita Ciolli, "Inside the 'New News': Even the White House is Watching", *Newsday*, 8 de diciembre de 1993, p. 68; Charlene Mermer Solomon, "When People are the Bottom Line", *Black Enterprise*, febrero de 1994, p. 131.

30. Hall, "The Channel that Ate the World", p. 6.
31. Pittman, "The Man Behind the Monster", p. 7.
32. Ibid.
33. Gilbert, "The mighty cool world of MTV", p. B23.
34. "Cultural and gender concerns", p. 10D.
35. Gilbert, "The Mighty cool world of MTV", p. B23.
36. Pittman, "The Man Behind the Monster", p. 7.
37. Ciolli, "Inside the 'New News': Even the White House is Watching", p. 68.
38. Ibid.
39. Ibid.
40. Donaton, Levin, Fisher and Cortez, "The Media Wakes up to Generation X", p. 16.
41. Hall, "The Channel that Ate the World", p. 6.

CAPÍTULO 2

1. Adaptación reunida de *The Reckoning*, de David Halberstam. Derechos, 1986 de David Halberstam. Con autorización de William Morrow and Company, Inc.
2. Peter Bondanella y Mark Musa, ed. y trad., *The Portable Machiavelli* (Nueva York: Penguin, 1979).
3. Sun Tzu, *The Art of War*, trad. Samuel B. Griffith (Londres: Oxford University Press, 1963).
4. John Clancy, *The Invisible Powers: The Language of Business* (Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1989).
5. Véase Jonathan Clarke, "The Conceptual Poverty of U.S. Foreign Policy", *The Atlantic Monthly*, septiembre de 1993, pp. 54-66.
6. Deborah Stead y Robert Hof, "Math Genius with Lab, Will Work for Food", *Business Week*, 14 de junio de 1993, pp. 85-86.
7. Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (Nueva York: Doubleday, 1963).
8. Maryann Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall and Struggle For Recovery of General Motors* (Nueva York: William Morrow and Company, Inc., 1989); David Dyer, Malcolm Salter y Alan Webber, *Changing Alliances* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).
9. Para un excelente planteamiento del proceso de cambio en las teorías, véase Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 2a. ed. ampliada (Chicago: University of Chicago Press, 1970). Véase también Richard G. Brandenberg, "The Usefulness of Management Thought for Management", en Joseph W. McGuire, ed., *Contemporary Management: Issues and Viewpoints* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1974), pp. 99-112.

   Buena parte de los estudios en este capítulo sobre la teoría de la evolución de la administración está basada en la obra de Claude S. George, Jr., *The History of Management Thought*, 2a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1972); y Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 2a. ed. (Nueva York: Wiley, 1979.)
10. Una magnífica explicación de este proceso de evolución está en Harold J. Leavitt, "Structure, People, and Information Technology: Some Key Ideas and Where They Come From", *Management Psychology*, 4a. ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1978.)
11. Charlene Marmer Solomon, "Managing Today's Immigrants", *Personnel Journal*, febrero de 1993, pp. 57-65.
12. Véase Frederick W. Taylor, *Scientific Management* (Nueva York: Harper & Brothers, 1947). Para una evaluación de las repercusiones de la obra de Taylor en la administración contemporánea, véase Edwin A. Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor. An Evaluation", *Academy of Management Review* 7, Núm. 11, enero de 1982, pp. 14-24. Véase también Allen C. Bluedorn, Thomas L. Keon y Nancy M. Carter, "Management History Research: Is Anyone Out There Listening?", en Richard B. Robinson y John A. Pearch, II, eds., Actas de la Academia de Administración (Boston, 1985), pp. 130-133.
13. Otro contribuyente importante para la administración científica fue Harrington Emerson. Véase su libro, *The Twelve Principles of Efficiency*, publicado en 1913.
14. Peter B. Peterson, "The Evolution of the Gantt Chart and Its Relevance Today", *Journal of Management Issues*, verano de 1991, pp. 131-155.
15. Henri Fayol, *Industrial and General Administration*, trad. J. A., Coubrough (Ginebra: International Management Institute, 1930).
16. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, Talcott Parsons, ed., trad. A. M. Henderson y Parsons (Nueva York: Free Press, 1947).
17. Richard Stillman II, *The American Bureaucracy* (Chicago: Nelson Hall, 1987), p. 4; Brian Dumaine, "The Bureaucracy Busters", *Fortune*, 14 de junio de 1991, pp. 35-50.
18. Véase Mary P. Follett, *The New State* (Gloucester, Massachusetts: Peter Smith, 1918); Henry C. Metcalf y Lyndall Urwick, eds., *Dynamic Administration* (Nueva York: Harper & Brothers, 1941); y L. D. Parker, "Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett", *Academy of Management Review* 9, Núm. 4, octubre de 1984, pp. 736-745.
19. Michael E. McGill y John W. Slocum, Jr., "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, otoño de 1993, pp. 73-74; Tricia Welch, "Best and Worst: Corporate Reputations", *Fortune*, 7 de febrero de 1994, pp. 58-66.
20. Véase Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938).
21. Lori Bongiorno, Ann Therese Palmer y Judy Temes, "The Horizontal Corporation", *Business Week*, 20 de diciembre de 1993, pp. 76-83.
22. Para una explicación más amplia de la obra de Mayo, véase Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Nueva York: Macmillan, 1953); y F.J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1939). Véase también la autobiografía de Roethlisberger, *The Elusive Phenomena*, George F.F. Lombard, ed. (Boston: División de Investigaciones, Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard, 1977.) Algunos análisis, críticas y defensas de los estudios de Hawthorne se pueden consultar en George C. Homans, *The Human Group* (Nueva York: Harcourt Brace, 1950), pp. 48-155; Alex Carey, "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism", *American Sociological Review* 32, Núm. 3, junio de 1967; Henry A. Landsberger, *Hawthorne Revisited* (Ithaca, Nueva York, Cornell University Press, 1958); John M. Shepard, "On Carey's Radical Criticism on the Hawthorne Studies", *Academy of Management Journal* 14, Núm. 1, marzo de 1971, pp. 23-32; Dana Bramel y Ronald Friend, "Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology", *American Psychologist* 36, Núm. 8, agosto de 1981, pp. 867-878.
23. John Schreitmueller, "Employees Drive Reorganization at Sky Chefs", *Personnel Journal*, septiembre de 1993, pp. 144-150.
24. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper & Row, 1964); Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960).
25. James G. March y Herbert A. Simon, *Organizations* (Nueva York: Wiley, 1958).
26. Geert Hofstede, "Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, verano de 1980, pp. 54-56.
27. Larry M. Austin y James R. Burns, *Management Science* (Nueva York: Macmillan, 1985); Robert J. Thierauf, *Management Science: A Model Formulation Approach with Computer Applications* (Columbus, Ohio: Merrill, 1985); y Kenneth R. Baker y Dean H.

Kroop, *Management Science: An Introduction to Decision Models* (Nueva York: Wiley, 1985).

28. Véase David Halberstam, *The Reckoning* (Nueva York: Avon, 1986), pp. 201-221.
29. El enfoque de la ciencia de la administración se ha aplicado para otros propósitos, además de la solución de problemas industriales. Jay Forrester y sus colegas, por ejemplo, se cuentan entre los primeros en estimular las operaciones de empresas enteras. Tanto él como otros también han simulado actividades económicas en países del Tercer Mundo e incluso del sistema mundial entero. Véase Jay W. Forrester, *Industrial Dynamics* (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1961) y *World Dynamics*, 2a. ed. (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1979); Dennis H. Meadows *et al. The Limits to Growth* (Nueva York: Universe Books, 1972); Dennis H. Meadows, ed., *Alternatives to Growth, Vol. 1: A Search for Sustainable Futures* (Cambridge, Massachusetts: Ballinger, 1977); y Mihajlo Mesarovic y Eduard Pestel, *Mankind at the Turning Point* (Nueva York: Dutton, 1975).
30. Véase Ludwig von Bertalanffy, Carl G. Hempel, Robert E. Bass y Hans Jonas, "General System Theory: A New Approach to Unity of Science", Vol. I-VI, *Human Biology* 23, Núm. 4, diciembre de 1951; pp. 302-361; y Kenneth E. Boulding, "General Systems Theory - The Skeleton of Science", *Management Science* 2, Núm. 3, abril de 1956, pp. 197-208.
31. Véase Seymour Tilles, "The Manager's Job - A Systems Approach", *Harvard Business Review* 41, Núm. 1, enero-febrero de 1963, pp. 73-81.
32. Marvin Cetron, "An American Renaissance in the Year 2000", *The Futurist*, marzo-abril de 1994, p. 11; Jessica Cohen, "Earth", *OMNI*, enero de 1993, p. 24.
33. Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, "General Systems Theory: Applications for Organization and Management", *Academy of Management Journal* 15, Núm. 4, diciembre de 1972, pp. 447-465. Véase también Arkalgud Ramaprasad, "On the Definition of Feedback", *Behavioral Science* 28, Núm. 1, enero de 1983, pp. 4-13.
34. Howard Gleckman, John Carey, Russell Michell, Tim Short y Chris Rouch, "The Technology Payoff", *Business Week*, 14 de junio de 1993, pp. 57-68.
35. Michael E. McGill, John W. Slocum, Jr. y David Lei, "Management Practices in Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, verano de 1992, p. 9.
36. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982), p. 51.
37. Kenichi Ohmae, *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy* (Nueva York: Harper Business, 1990), p. 17.
38. El subtítulo de Peters da fuerza al concepto "participación dinámica". Thomas J. Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1992).
39. John Case, "A Company of Businesspeople", *INC*, abril de 1993, p. 79-83.
40. Este caso ha sido adaptado de John M. Champion y John H. James, *Critical Incidents in Management: Decisions and Policy Issues*, 5a. ed. (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1985), pp. 36-37. Derechos, 1986 de Richard D. Irwin, Inc.
41. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Jim Dickinson, "Is FDA a Major Failure?", *Medical Marketing & Media*, octubre de 1990, pp. 4-8; James G. Dickinson, "An end to Washington gridlock?", *Medical Marketing & Media*, julio de 1993, pp. 82-84; John Carey, *"Getting the lead out of the FDA", Business Week*, 25 de octubre de 1993, pp. 94-96; Peter Brimelow y Leslie Spencer, "Food and drugs and politics", *Forbes*, 22 de noviembre de 1993, p. 115.
42. Carey, "Getting the lead out at the FDA", p. 96.
43. Ibid., p. 97.
44. Ibid., pp. 97-98.
45. Dickinson, "An end to Washington gridlock?", p. 82.
46. Brimelow y Spencer, "Food and drugs and politics", p. 115.
47. Carey, "Getting the lead out at the FDA", p. 96.

CAPÍTULO 3

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Jackie Prince y Richard D. Denison, "Launching a New Business Ethic: The Environment as a Standard Operating Procedure at MacDonald's and Other Companies", noviembre de 1991; Sharon M. Livesay, "McDonald's and the Environment", Caso de Estudio de la Escuela de Administración de Harvard, 1190; Curtis A. Moore, "McTruth: Fast Food for Thought", *Washington Post*, 10 de diciembre de 1989; John Holusha, "An Alliance of 6 Big Consumers Vows to Use More Recycled Paper", *The New York Times*, 19 de agosto de 1993, p. 1; Joseph Daniel, "Responsible Publishing", Folio: *The Magazine for Magazine Management*, Vol. 21, Núm. 10, 1993, pp. 224-226; Joan Oleck, "The Great Clamshell Debate", *Restaurant Business Magazine*, 1 de noviembre de 1992, p. 68.
2. Moore, "McTruth: Fast food for thought".
3. Livesay, "McDonald's and the Environment", p. 6, citando a "McDonald's Combines a Dead Man's Advice with Lively Strategy", *The Wall Street Journal*, 18 de diciembre de 1987, p. 12.
4. Jaclyn Fierman, "The Fine Art of Niche Picking", *Fortune*, otoño-invierno de 1993, pp. 81-82.
5. Joseph M. Juran, "Made in USA: A Renaissance in Quality", *Harvard Business Review*, junio-julio de 1993, p. 46.
6. Diane Filipowski, "The Tao of Tandem", *Personnel Journal*, octubre de 1991, pp. 72-78.
7. Prensa Asociada, "Maker of Marlboro Considers Splitting", *Sacramento Bee*, 16 de abril de 1994, p. 1; News/Trends, *Fortune*, 2 de mayo de 1994.
8. G. Wilson, *Interest Groups in the United States* (Nueva York: Oxford University Press, 1981).
9. E. Epstein, "Business Political Activity: Research Approaches and Analytical Issues", en L. Preston, ed., *Research in Corporate Responsibility and Social Policy*, Vol. 2 (Greenwich: JAI Press, 1980).
10. A. Hirschmann, *Exit, Voice and Loyalty* (Cambridge: Harvard University Press, 1970).
11. Véase David H. Rosenbloom y Jay M. Shafritz, *Essentials of Labor Relations* (Reston, Virginia: Reston Publishing, 1985) y Arthur A. Sloane y Fred Witney, *Labor Relations*, 6a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1988).
12. Shari Caudron, "How HR Drives TQM", *Personnel Journal*, agosto de 1993, pp. 48M-48O.
13. Véase Lyn S. Wilson, "Managing in the Competitive Environment", *Long Range Planning* 17, Núm. 1, febrero de 1983, pp. 59-64.
14. Pete Engardio, "Taiwan: The Arms Deal in the Computer Wars", *Business Week*, 28 de junio de 1993, pp. 51-54.
15. David Vogel, "Trends in Shareholder Activism: 1970-1982", *California Management Review* 25, Núm. 3, primavera de 1983, pp. 68-87.
16. Ralph Nader, *Unsafe at Any Speed* (Nueva York: Grossman Publishers, 1972).
17. Richard L. Hudson, "SEC Tightens Annual Meeting Proposal Rules", *The Wall Street Journal*, 17 de agosto de 1983, p. 4.
18. Edward L. Hennessy Jr., "The Raiders Make It Harder to Compete", *The New York Times*, 13 de marzo de 1988, p. F3.
19. Bryan Burrough y John Heylar, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (Nueva York: Harper & Row, 1990).
20. Livesay, "McDonald's and the Environnment", p. 14, cita "The Green Revolution: McDonald's," *Advertising Age*, Enero 29, 1991, p. 32.
21. Prince and Denison, "Launching a New Business Ethic".
22. Oleck, "The Great Clamshell Debate", p. 68.
23. Peter F. Drucker, "Reckoning with the Pension Fund Revolution", *Harvard Business Review*, 4 de marzo de 1991, pp. 106-111.
24. Thomas A. Stewart, "The King is Dead", *Fortune*, 11 de enero de 1993, pp. 34-43.
25. W. Graham Astley, "Toward An Appreciation of Collective Strategy", *Academy of Management Review* 9, 1984, pp. 526-535; W. Graham Astley y Charles J. Fombrun, "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review* 8, 1983, pp. 576-587.
26. R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Jr., "Managing Stakeholder Relationships", en *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, S. Prakash Sethi y Cecilia M. Falbe, eds. (Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1987).
27. William M. Evan y R. Edward Freeman, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", en *Ethical Theory*

and Business, 3a. ed., Tom L. Beauchamp y Norman E. Bowie, eds. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1988), pp. 102-103.

28. Nuestra explicación de las variables de acción indirecta de las siguientes secciones está basada, en gran parte, en Liam Fahey y V. K. Narayanan, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management* (St. Paul: West Publishing, 1986).
29. Michele Galen y Therese Palmer, "White, Male, and Worried", *Business Week*, 31 de enero de 1994, p. 51.
30. Arsenio Oloroso, Jr., "Elder Care Comes of Age", *Crain's Chicago Business*, 9 de julio de 1990, pp. 17, 19-20.
31. Fahey y Narayanan, *Macroenvironmental Analysis*, p. 73. El resto de esta sección se basa en Fahey y Narayanan, pp. 74-78.
32. Marshall Sashkin, "Participative Management is an Ethical Imperative", *Organizational Dynamics* 12, Núm. 4, primavera de 1984, pp. 5-22.
33. Kristen S. Wevee y Christopher S. Allen, "Is Germany a Model for Managers?", *Harvard Business Review*, 10 de septiembre de 1992, pp. 36-43.
34. Las fuentes para esta sección incluyen: Roger E. Shamel y Joseph J. Chow, "Biotechnology: On the Rebound and Heading for a Boom", *Chemical Week*, 27 de septiembre de 1989, pp. 31-32; Jacob M. Schlesinger, "One High-Tech Race Where U.S. Leads: Personal Computers", *The Wall Street Journal*, 21 de octubre de 1989, pp. A1, A12; Neil Gross, "Japan's Next Battleground: The Medicine Chest", *Business Week*, 12 de marzo de 1990, pp. 68-72; "Strategic Challenges in Commercializing Biotechnology", *California Management Review*, primavera de 1990, 63-72; Barbara Buell, *et al.*, "A Shopping Spree in the U.S.", *Business Week*, Número de 1990 sobre innovaciones, pp. 86-87.
35. Laura Zinn, "Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet", *Business Week*, 11 de abril de 1994, pp. 76-86.
36. Véase Rogene A. Buchholz, Alfred A. Marcus y James E. Post, *Managing Environmental Issues: A Casebook* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1992).
37. J. Naar, *Design for a Livable Planet* (Nueva York: Harper and Row, 1990); y Miller, Jr. y G. Tyler, *Living in the Environment: An Introduction to Environmental Science*, 6a. ed. (Belmont, Cal.: Wadsworth, 1990).
38. Trends, "Imby Please", *Fortune*, 4 de octubre de 1993, pp. 13-14.
39. C. Simon Silver con R. S. DeFries para la Academia Naional de Ciencias, *One Earth, One Future: Our Changing Global Environment* (Washington, D.C.: National Academy Press, 1990).
40. Camille Richardson, "19 U.S. Agencies Help Exporters Compete for Environmental Markets in Asia", *Business America*, 29 de noviembre de 1993, p. 12; y Anthony Liversidge, "Clean Up the World: Exporting A Successful Australian Environmental Effort", *OMNI*, enero de 1994, p. 18.
41. Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, *Our Common Future* (Oxford: Oxford University Press, 1987).
42. Stephen Schmidheiny, *Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment* (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1992).
43. B. McKibben, *The End of Nature* (Nueva York: Anchor Books, 1989).
44. Anthony Liversidge, "Clean Up the World: Exporting a Successful Australian Environmental Effort", p. 18.
45. Estas posiciones son llamadas "tonos de verde" en R. Edward Freeman, Jessica Pierce y Richard Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment* (Nueva York: Oxford University Press, 1995).
46. Estos comentarios fueron hechos por Edgard Woolard en un discurso antes estudiantes de maestría en la Amos Tuck School, Dartmouth College, en el Simposio Halperin sobre Etica, octubre de 1992.
47. Margaret Blau Soyster, "Confronting Sexual Harassment in the Workplace", *The Small Business Controller*, septiembre de 1992, pp. 20-23; Anne Fisher, "Sexual Harassment: What to Do", *Fortune*, 23 de agosto de 1993, pp. 84-88.
48. Paul Hawken, *The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainabilit* (Nueva York: Harper Business, 1993).
49. Ibid., p. 171.
50. Ibid., p. 174.
51. Holusha, "An Alliance of 6 Big Consumers Vows to Use More Recycled Paper", p. 1.
52. Ibid.
53. Este caso está basado en una situación administrativa real, pero los nombres han sido cambiados para proteger a los interesados.
54. Este caso está basado en las siguientes fuentes: John Huey, "New Frontiers in Commutin", *Fortune*, 13 de enero de 1992, pp. 56-58; Peggy Stuart, "Employees Buy Awards with Rideshare Points", *Personnel Journal*, enero de 1993, pp. 65-69.
55. Stuart, "Employees Buy Awards with Rideshare Points", p. 69.
56. Ibid., p. 65.
57. Ibid., p. 69.
58. Ibid., p. 68.
59. Ibid.
60. Ibid., p. 69.
61. Ibid., p. 68.
62. Ibid., p. 65.
63. Ibid., p. 68.
64. Ibid.
65. Ibid., p. 69.
66. Ibid.

CAPÍTULO 4

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: *Basic Books Inc. vs. Kinko's Graphics Corporation*, 758, F. Supp. 1522,1530; Stephen Clutter, "Multiple Choice - As the City Sleeps the All-night Copy Shop Churns Out Paper Clones from Corporate Reports to Rock Posters", *The Seattle Times*, 4 de septiembre de 1990, p. F1; Del Freeman, "Kinko's Opens First Area Store at Baymeadows", *The Business Journal—Jacksonville*, 2 de noviembre de 1990, p. 3; James F. Peltz, "Kinko's Settles Copyright Suit Brought by Publishers", *Los Angeles Times*, 22 de octubre de 1991, p. 9A; Mark Miller, *The Washington Times*, 3 de noviembre de 1991, p. B6; Claudia MacLachlan, "Newsletter and Book Publishers Attempt Copyright Crackdown", *The National Law Journal*, 18 de noviembre de 1991, p. 10; Terry Higgins, "No More Pencils, No More Books, but Expect More Course Pack Printers", *The Business Journal—Milwaukee*, 18 de noviembre de 1991, p. 13; Chris Reidy, "The Copy Shop Caper", *The Boston Globe*, 20 de noviembre de 1991, p. 69; Gary Rotstein, "Copyright Ruling Hurts Professors", *Pittsburgh Post-Gazette*, 6 de abril de 1992, p. 5; Cathy Singer, "Copying, Copying. It Never Stops", *The New York Times*, 24 de enero de 1993, p. 13LI1; Florence Shinkle, "User Friendly; Friendly Users on a Rainy Night. A Copy Store Becomes a Noah's Ark of Human Variety", *St. Louis Post Dispatch*, 7 de febrero de 1993, p. 1F; Laurie Morse, "Almost like taking the office with you - Business services", *The Financial Times*, 18 de junio de 1993, p. II.
2. Los siguientes ejemplos están en la obra de Regina Eismar, "Sweet Charity", *Incentive*, diciembre de 1992, p. 24.
3. Esta sección está basada en William C. Frederick, "Corporate Social Responsibility and Business Ethics", en S. Prakash Sethi y Cecilia M. Falbe, eds. *Business and Society* (Lexignton, Mass.: Lexington Books, 1987), pp. 142-161.
4. Ibid., p. 143.
5. Ibid.
6. Lee E. Preston, *Social Issues and Public Policy in Business and Management: Retrospect and Prospect* (College Park: University of Maryland College of Business and Management 1986), pp. 3-4.
7. J. C. Worthy, *Shaping and American Institution: Robert E. Wood and Sears, Roebuck* (Urbana: University of Illinois Press, 1984), citado en Preston, *Social Issues and Public Policy.*
8. Pamela Sebastian, "Firms Bend Rules to Aid Church Groups", *The Wall Street Journal*, 29 de junio de 1992, B1.
9. Estos asuntos fueron litigados en Grimshaw v. Ford Motor Company, 119 Cal. App. 3d 757 Cal. Rptr 348 (1981).
10. Mitlon Friedman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1963), p. 133, y Milton Friedman y Rose Friedman, *Free to Choose* (Nueva York: Harcourt Barce Jovanovich, 1980).

11. Keith H. Hammonds, "$3 Billion for Asbestos Victims", *Business Week*, 13 de septiembre de 1993, p. 42.
12. Keith Davis, "The Meaning and Scope of Social Responsibility", en Joseph W. McGuire ed., *Contemporary Management* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1974), p. 631.
13. Robert W. Ackerman, "How Companies Respond to Social Demands", *Harvard Business Review* 51, Núm. 4, julio-agosto de 1973, pp. 88-98. Véase también Sandra L. Holmes, "Adapting Corporate Structure for Social Responsiveness", *California Management Review* 21, Núm. 1, otoño 1978, pp. 45-54.
14. Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review* 4, 1979, pp. 497-506. Véase también Carroll, *Social Responsibility of Management* (Chicago: Science Research Associates, 1984) y Kenneth E. Aupperie, Archie B. Carroll y John D. Hatfield, "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsability and Profitability", *Academy of Management Journal* 28, 1985, pp. 446-463.
15. Este caso de la actuación social de las empresas está basado, primordialmente, en Wartick y Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", pp. 758-759.
16. Carole Gould, "It's Earth Day. Where's Your Money?", *The New York Times*, 26 de abril de 1992, p. F16.
17. Geert Hofstede y Michael Harris Bond, "The Confucius Connection: From Culture Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, pp. 5-21; Randall S. Schuler y Vandra L. Huber, *Personnel and Human Resource Management*, (Minneapolis/St. Paul: West Publishing, 1993), pp. 447-448.
18. Louis Harris, *Inside America* (Nueva York: Vintage Books, 1986), p. 236. Véase también Frederick Bird, Frances Westley y James A. Waters, "The Uses of Moral Talk: Why Do Managers Talk Ethics", *Journal of Business Ethics* 8, 1989, pp. 75-89; John R. Boatright, "Ethics and the Role of the Manager", *Journal of Business Ethics* 7, 1988, pp. 303-312; y Ralph A. Mortensen, Jack E. Smith y Gerald F. Cavanagh, "The Importance of Ethics to Job Performance", *Journal of Business Ethics* 8, 1989, pp. 253-260.
19. Roger Ricklefs, "Executives and General Public Say Ethical Behavior Is Declining in U.S.", *The Wall Street Journal*, 31 de octubre de 1983, p. 33; Roger Ricklefs, "Public Gives Executives Low Marks for Honesty and Ethical Standards", *The Wall Street Journal*, 2 de noviembre de 1983, p. 33.
20. Mat Toor, "Benetton Bares All for Charity", *Marketing*, 28 de enero de 1993, p. 4.
21. Claudia MacLachlan, "Newsletter and Book Publishers Attempt Crackdown", p. 10.
22. Basic Books, Inc. v. Kinko's Graphics Corporation, 758 F. Supp. 1522 (S.D. N.Y. 1991) 1530.
23. Nuestra exposición de este asunto está basada en R. Edward Freeman (ed.), *Business Ethics: The State of the Art* (Nueva York: Oxford University Press, 1991); y R. Edward Freeman, "Ethics in the Workplace: Recent Scholarship", en C. L. Cooper y L. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 5, 1990, pp. 149-167.
24. News Trends, "Returning to South Africa", *Fortune*, 4 de octubre de 1993, p. 18.
25. John A. Byrne, "The Flap over Executive Pay", *Business Week*, 6 de mayo de 1991, pp. 90-112; John A. Byrne, "Executive Pay: The Party Ain't Over Yet", *Business Week*, 26 de abril de 1993, pp. 56-79; John A. Byrne, Lori Bongiorno y Ronald Grover, "That Eye-Popping Executive Pay: Is Anybody Worth This Much", *Business Week*, 25 de abril de 1994, pp. 52-58.
26. Allan Halcrow, "At L. L. Bean Quality Starts with People", *Personnel Journal*, enero de 1994, p. 60.
27. Esta sección está basada en Carol Gilligan, *In a Different Voice* (Boston: Harvard University Press, 1982); Nell Noddings, *Caring* (Berkeley: University of California Press, 1984); y Rebecca Villa, Andrew Wicks y R. Edward Freeman, "A Note on the Ethics of Caring" (Charlottesville: The Darden School, UVA-E-068, 1990).
28. Las siguientes estadísticas sobre códigos éticos son del Centro de Ética Empresarial, Bentley College, "Are Corporations Institutionalizing Ethics?", *Journal of Business Ethics* 5, 1986, p. 86.
29. Jane Sasseen, "Companies Clean Up", *International Management*, octubre de 1993, p. 31.
30. Ronald Berenbeim, *Corporate Ethics* (Nueva York: El Consejo de Administración, 1987), p. 13.
31. Center for Business Ethics, "Are Corporations Institutionalizing Ethics?", p. 87.
32. Berenbeim, *Corporate Ethics*, p. 17.
33. Laura L. Nash, Nash Associates, Cambridge, Massachusetts, "Johnson & Johnson's Credo", en James Keogh, ed. *Corporate Ethics: A Prime Business Asset* (Nueva York: The Business Roundtable, 1988), pp. 77-104.
34. Donna Fenn, "Saudi Arabia: Unveiled Opportunities", *INC.*, enero de 1994, p. 66.
35. Tom Chappell, *The Soul of a Business* (Nueva York: Bantam, 1993).
36. Ibid., p. 181.
37. Ibid.
38. Ibid., p. 182.
39. Rotstein, "Copyright Ruling Hurts Professors", p. 5.
40. Higgins, "No more pencils, no more books, but expect more course pack printers", p. 13.
41. Ibid.
42. Este caso ha sido preparado sólo para efectos de enseñanza. Derechos, 1983 de John W. Hennessey, Jr., Preboste, Universidad de Vermont. La mayor parte de los nombres han sido cambiados.
43. Este caso está basado en las siguientes fuentes: "Teamsters Continues Legal Actions Charging Kmart with 'Spying' on Employees", *Daily Labor Report*, 15 de febrero de 1994; David Dishneau, "Drawing Line on Boss Digging into Private Life, Security: Corporate Spying to Curb Drug Use or In-House Theft is Widespread in Business. Some Contend That a Right to Privacy is Violated", *Los Angeles Times*, 18 de enero de 1994, p. 8; Nancy Ryan, "Warehouse Workers say Kmart Spied on Them", *Chicago Tribune*, 15 de septiembre de 1993, p. 1; "Kmart Statement Denies False Charges by Teamsters Union", cable de *PR News*, 14 de septiembre de 1993; Cynthia Hanson, "Watch What You Say: The Boss Could be Listening", *Chicago Tribune*, 26 de septiembre de 1993, p. 9; Stephanie Strom, "Kmart is Sued by 43 Workers in Privacy Case in Illinois", *The New York Times*, 15 de septiembre de 1993, p. 5; "Workers Sue Kmart over Spying: Fraud, Deceit and Privacy Violations are Subject of Court Action, Teamsters Union Says", cable de *PR News*, 14 de septiembre de 1993.
44. "Workers Sue Kmart over Spying".
45. "Teamsters Continues Legal Actions Charging Kmart with 'Spying' on Employees".
46. Storm, "Kmart is Sued by 43 Workers in Privacy Case in Illionois", p. 5.
47. Ryan, "Warehouse Workers say Kmart Spied on Them", p. 1.
48. "Workers Sue Kmart over Spying".
49. Ryan, "Warehouse Workers say Kmart Spied on Them", p. 1.
50. Strom, "Kmart is Sued by 43 Workers", p. 5.
51. Dishneau, "Drawing Line on Boss", p. 8.
52. "Kmart Statement Denies False Charges by Teamsters Union".
53. Dishneau, "Drawing Line on Boss", p. 8.
54. "Workers Sue Kmart over Spying".

CAPÍTULO 5

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Robert Neff, "Leading Japan's Overseas Banking Drive", *International Management*, marzo de 1985, pp. 52-53, 55; Takashi Ikahata, "Quality and Quantity Mark Sumitomo Bank's History", *Business Japan*, octubre de 1986, pp. 30-36; Sarah Bartlett con Stan Crock, "U.S. Bankers Try to Capitalize on Sumitomo's Deal", *Business Week*, 13 de octubre de 1986, p. 50; Kevin Rafferty, "Probing the Sumitomo Culture", *The Institutional Investor*, noviembre de 1986, pp. 297-301, 303; Joel Dreyfuss, "A Japanese Survivor Leads the Charge on World Banking", *Fortune*, 5 de enero de 1987, pp. 60-61; Peter Truell, "Japanese Banks Increase Role in Debt Talks", *The Wall Street Journal*, 17 de febrero de 1989, p. A11; Andrew Tanzer, "The Other Banks Feel Threatened", *Forbes*, 2 de octubre de 1989, pp. 80-88; "The Top Banks", *Fortune*, otoño de 1989, pp. 135-136; "The Mighty Keiretsu", *Industry Week*, 20 de enero de 1992, pp. 52-54; R. C. Longworth, "Japanese Conglomerates Offer Firms Mighty Clout", *Chicago Tribune*, 17 de mayo de 1992, p. 16; Jonathan Friedland, "Systematic Solution: Itoman's Problems Will Be Spirited Away", *Far Eastern Economic*

Review, 1 de octubre de 1992, pp. 86-88; Leslie Helm, "For a Japanese Keiretsu. It's a Family Affair", *Los Angeles Times*, 21 de junio de 1993, p. 1; David P. Hamilton, "Chokepoints: Computer Makers Run A Risk of Disruption From Supply Cutoff", *The Wall Street Journal*, 27 de agosto de 1993, pp. A1, A8.

2. Hamilton, "Chokepoints: Computer Makers Run a Risk", p. A1.
3. Ibid., p. A8.
4. Ibid.
5. Benchmark, "Who's Going Global?", *INC.*, marzo de 1994, p. 134.
6. "A Car is Born", *Business Week*, 13 de septiembre de 1993, pp. 64-72.
7. Kenichi Ohmae, *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Nueva York: Harper Business, 1990, p. 31.
8. Brian O'Reilly, "Your New Global Work Force", *Fortune*, 14 de diciembre de 1992, p. 52.
9. Andrew Pollack, "Honda Set to Increase U.S. Output", *The New York Times*, 20 de septiembre de 1993, pp. D1, D4.
10. Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
11. Gary Dressler, "Value Based Hiring Builds Quality Commitment", *Personnel Journal*, noviembre de 1993, pp. 98-102.
12. Ohmae, *The Borderless World*, p. viii.
13. Allan Halcrow, "GE Medical Systems", *Personnel Journal*, enero de 1994, p. 55.
14. Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (Nueva York: Free Press, 1990), p. xii.
15. Lester Thurow, "Revitalizing American Industry: Managing in a Competitive World Economy", *California Management Review* 27, Núm. 1, otoño de 1984, pp. 10-12. Véase también David Lei, "Strategies for Global Competition", *Long-Range Planning* 22, Núm. 1, 1989, pp. 102-109.
16. Ibid., p. 12; Sangjin Yoo y Sang M. Lee, "Management Style and Practice of Korean Chaebols", *California Management Review* 29, Núm. 4, verano de 1987, pp. 95-110.
17. John A. Young, "Global Competition: The New Reality", *California Management Review* 37, Núm. 3, primavera de 1985, p. 12.
18. Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: The Free Press, 1990, p. xii.
19. Ibid., p. 30.
20. William Spencer y Peter Grindley, "SEMATHECH After 5 Years: High-Tech Consortia and U. S. Competitiveness", *California Management Review*, verano de 1993, pp. 9-32.
21. Nuestra exposición está basada en Robert Williams, Mark Teagan y Jose Beneyto, *The World's Largest Market: A Business Guide to Europe 1992* (Nueva York: AMACOM, 1990); Donald J. Puchala, "Will the Europeans Be Coming After 1992, or Have They Already Arrived", *Business in the Contemporary World* 5, invierno de 1990, pp. 63-73; y en Shawn Tully, "Europe Hits the Brakes on 1992", *Fortune*, 17 de diciembre de 1990, pp. 133-140.
22. Hal Platkin, "In the China Shop", *INC.*, septiembre de 1993, p. 108.
23. Fuentes: James O'Toole, "The Good Managers of Sichuan", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1981, pp. 18-40; Ted Holden, "China's Reformers Say: Let a Thousand Businesses Bloom", *Business Week*, abril de 1988, pp. 70-72; Susan Leshnover, "China's Opportunities", *Management Review* 77, Núm. 7, 1988, pp. 48-51; Alan Farnham, "Ready to Ride Out China's Turmoil", *Fortune*, 3 de julio de 1989, pp. 117-118; Adi Ignatius, "A Tiny Chinese Venture into Capitalism Feels Icy Chills in Wake of Crackdown", *The Wall Street Journal*, 8 de marzo de 1990, p. A11; Kay M. Jones, "Westerners Learn to Read the Tea Leaves", *Management Review*, abril de 1990, pp. 46-49; Lora Western, "Hong Kong Deadline Doesn't Curb Deals", *Crain's Chicago Business*, marzo 18-24, 1991, p. 1.
24. Hal Platkin, "In the China Shop".
25. Louis Kraar, "Top U.S. Companies Move into Russia", *Fortune*, 31 de julio de 1989, pp. 165-170.
26. Martha H. Peak, "Revolutions Signal Opportunity for American Business", *Management Review*, marzo de 1990, pp. 8-13.
27. Max Messmer, "A U.S. Based Russian Company's Staffing Solution", en Eliza Herman, "Post-Soviet Reform", *Personnel Journal*, abril de 1994, p. 47.
28. "NAFTA", *Business Week*, 13 de septiembre de 1993, p. 28.
29. Friedland, "Systematic Solution: Itoman's Problems Will Be Spirited Away", p. 86.
30. Helm, "For A Japanese Keiretsu, It's a Family Affair", p. 1.
31. Gary Robins, "International Agenda", *Stores*, diciembre de 1992.
32. Keith Bradsher, "Side Agreements to Trade Accord Vary in Ambition", *The New York Times*, 19 de septiembre de 1993, pp. 1, 38.
33. Russel E. Palmer, "Trends in International Management: Toward Federations of Equals", *Business Quarterly* 152, Núm. 1, verano de 1987, pp. 116-120.
34. Young, "Global Competition: The New Reality", p. 12.
35. Thurow, "Revitalizing American Industry: Managing in a Competitive World Economy", p. 10.
36. New Trends, "Good Morning Vietnam II", *Fortune*, 7 de marzo de 1994, pp. 16-17.
37. Esta sección está basada en William A. Dymsza, "Trends in Multinational Business and Global Environments: A Perspective", *Journal of International Business Studies*, invierno de 1984, pp. 25-46. Véase también Isaiah Frank, "Meeting the Challenges of the 1990s: Trade and Investment Policies for a Changing World Economy", *Business in the Contemporary World* 5, primavera de 1990, pp. 63-76.
38. Nuestra definición es de Stefan H. Robock y Kenneth Simmonds, *International Business and Multinational Enterprises*, 3a. ed., (Homewood, Illinois: Irwin, 1983), p. 7. Véase también Yair Aharoni, "The Issue of Defining Transnational Corporations", en *Transnational Corporations in World Development: A Reexamination* (Nueva York: Naciones Unidas, 1978), pp. 158-161; y "On the Definition of a Multinational Corporation", *Quarterly Review of Economics and Business* 11, Núm. 3, otoño de 1971, pp. 27-37.
39. Véase, por ejemplo, Richard J. Barnet y Ronald E. Muller, *Global Reach: The Power of Multinational Corporations* (Nueva York: Simon & Schuster, 1974) que contiene una crítica popular de las empresas multinacionales, muy citada por críticos de éstas en los años setenta. Véase también Joseph S. Nye, Jr., "Multinationals and Developing Countries: Myths and Realities", *Foreign Affairs* 53, Núm. 1, octubre de 1974, p. 121-143 (ambos reimpresos en Moyer, International Business).
40. Esta explicación se basa en Christopher M. Korth, *International Business, Environment, and Management*, 2a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1985), pp. 277-297, 308-326.
41. Robock y Simmonds, *International Business and Multinational Enterprises*, p. 233 (tomado de "Dollar Diplomacy, 1972 Style", *Newsweek*, 10 de abril de 1972).
42. Lawrence G. Franko, "Foreign Direct Investment in Less Developed Countries: Impact on Home Countries", *Journal of International Business Studies* 9, Núm. 2, invierno de 1978, pp. 55-65; y Robert G. Hawkins y Bertran Finn, "Regulation of Multinational Firms' Foreign Activities: Home Country Policies and Concerns", *Journal of Contemporary Business* 6, Núm. 4, otoño de 1977, pp. 14-30 (ambos reproducidos en Moyer, *International Business*).
43. Reed Moyer, ed., *International Business Issues and Concepts* (Nueva York: Wiley, 1984), p. 138. Para una explicación de los tipos de empleos que las multinacionales de E.U.A. podrían llevar al exterior y la repercusiones que ello tendría en la economía y la población trabajadora estadounidenses, véase Robert A. Reich, *The New American Frontier* (Nueva York: Time Books, 1983).
44. Jennifer Laabs, "Training Program Assures Supply of Global Talent", *Personnel Journal*, enero de 1993, p. 53.
45. Korth, *International Business, Environment and Management*, 2a. ed., p. 7.
46. "Global Alliances 1993", *Fortune*, 23 de agosto de 1993, p. S11.
47. Esta sección de las sociedades estratégicas globales se basan en su artículo, "Cooperate to Compete Globally", *Harvard Business Review* 64, marzo-abril de 1986, pp. 136-152.
48. Ibid., p. 137.
49. Para uno de los primeros libros que llamó la atención de los gerentes a este tipo de diferencias, véase Edward T. Hall, *The Silent Language* (Nueva York: Doubleday, 1959).
50. Perlmutter y Heenan, "Cooperate to Compete Globally", pp. 136-152.

51. Este caso se basa en las siguientes fuentes: David Kalesh, "Women Entrepreneurs Helped by World Bank Group", *Los Angeles Times*, 15 de enero de 1991, p. 8; James E. Austin, "Women's World Banking", 1991 de President and Fellows of Harvard College, Rev. 3/26/91; Suzanne Wittebort, "Why Women Have a Friend at the World Bank", *Institutional Investor*, octubre de 1991, p. 105; Abbie Jones, "Seed Money: Alternatives Help Poor Enter Marketplace", *Chicago Tribune*, 6 de septiembre de 1992, p. 1; "It's a Team Scene", *Banker*, agosto de 1993, pp. 27-28; "Bank Specializing in Loans to Poor Women Says Women Are Better Repayment Risks than Men", *Business Wire*, 18 de octubre de 1993; Andrea Larson, ayudante de profesor de Administración de empresas, con ayuda de Jeanne Mockard, ayudante de investigador, 1991, Universidad de Virginia, Darden School Foundation, Rev. 3/93.
52. "Bank Specializing in Loans to Poor Women Says Women Are Better Repayment Risks than Men".
53. Jones, "Seed Money: Alternatives Help Poor Enter Marketplace", p. 1.
54. Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies* 14, Núm. 1, otoño de 1983, pp. 78-85 y *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1980). Para un amplio debate sobre la posibilidad de aplicar la administración occidental a otras culturas, véase Geert Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics* 9, Núm. 1, verano de 1980, pp. 42-63 y "Do American Tehories Apply Abroad? A Reply to Goodstein and Hunt", *Organizational Dynamics* 10, Núm. 1, verano de 1981, pp. 63-68 y John W. Hunt, "Applying American Behavioral Science: Some Cross-Cultural Problems", *Organizational Dynamics* 10, Núm. 1, verano de 1981, pp. 55-62.
55. Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies* 14, Núm. 1, otoño de 1983; Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.
56. William G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981). Otros estudios importantes son Richard Pascale y Anthony Athos, *The Art of Japanese Management* (Nueva York: Simon & Schuster, 1981) y N. Hatvany y V. Pucik, "An Integrated Management System: Lessons from the Japanese Experience", *Academy of Management Review* 6, Núm. 3, julio de 1981, pp. 469-480.
57. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, p. 58.
58. Estas ideas son expuestas en James A. F. Stoner y Charles B. Wankel, *World Class Managing: Two Pages at a Time, Book I* (Nueva York: Fordham Graduate School of Buinsess, 1990); "Teaching the New Global Management Paradigm: Five Years' Experience", Actas de la LI Reunión Anual de la Academia de Administración, Miami Beach, FL., 1991, pp. 126-130; "Putting Total Quality Management into Contemporary Polish Management Development", *The Journal of Management Development* 12, Núm. 3, 1993, pp. 65-72; y James A. F. Stoner y Frank M. Werner, *Managing Finance for Quality: Bottom-Line Results from Top-Level Commitment* (Milwaukee: Quality Press y Financial Executives Research Foundation, 1994).
59. Esta sección está basada en *Quick Studies*, "Culture of Urgency", *Forbes ASAP*, suplemento tecnológico, 13 de septiembre de 1993, pp. S25-S28.
60. Este caso se basa en las siguientes fuentes: "The Chief Salesman", *Success*, mayo de 1991, p. 14; Faye Brookman, "Re-Inventing Pier 1", Stores, enero de 1991, pp. 76-80; Stephanie Anderson Forest, "A Pier 1 in Every Port?", *Business Week*, 31 de mayo de 1993, p. 88; Allyson L. Stewart, "U.S. Puts Pier Pressure on Europe's Retailers", *Marketing News*, 2 de agosto de 1993, pp. 6-7.
61. Forest, "A Pier 1 in Every Port?", p. 88.
62. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Cyndee Miller, "Marketers waiting for South Africa to stabilize before investing there", *Marketing News*, 8 de noviembre de 1993, pp. 5-6; Brian Bremner, "Doing the Right Thing in South Africa?", *Busines Week*, 27 de abril de 1992, pp. 60, 64; Gillian Findlay, "U. S. Marketers Cautious on S. Africa", *Advertising Age*, 26 de octubre de 1993, p. 96; Henry Harington, "South Africa: On the Threshold of a New Era", Barron's, 11 de octubre de 1993, p. 70; Papul Taylor, "Zulus to Vote with Ballots or Bullets", *Washington Post*, 28 de marzo de 1994, pp. A1, A18; W. Joseph Campbell, "South Africa Beckons, but State Companies Remaining Cautious", *Hartford Courant*, 17 de abril de 1994, p. E1; "S. Africa Lures U. S. Companies; the Country's Resources and Promise as an Economic Power Can't Be Ignored", *Orlando Sentinel*, 28 de abril de 1994, p. D11.
63. Harrington, "South Africa: On the Threshold of a New Era", p. 70.
64. Miller, "Marketers waiting for South Africa to stabilize before investing there", p. 6.
65. Ibid.
66. Findlay, "U.S. Marketers Cautious on S. Africa", p. 96.
67. Miller, "Marketers waiting for South Africa to stabilize before investing there", p. 6.
68. Ibid., p. 5.
69. Ibid., p. 6.
70. Ibid.
71. Campbell, "South Africa Beckons, but State Companies Remaining Cautious", p. E1.
72. Ibid.

CAPÍTULO 6

1. Este caso se basa en las siguientes fuentes: *The New York Times*, 2 de septiembre de 1992; Nicholas K. Geranios, "Specialty Coffee Emerges as Hot-Selling Product", *Los Angeles Times*, 6 de diciembre de 1992, p. 5; Informe Anual de Starbucks para 1992; *Starbucks*, 1992 10-K; Matt Rothman, "Into the Black", Inc., enero de 1993, pp. 58-65; Ingrid Abramovitch, "Miracles of Marketing", *Success*, abril de 1993, pp. 22-27; Kate Rounds, "Corporate Spotlight: Starbucks Coffee", *Incentive*, julio de 1993, pp. 22-23; *Star Tribune*, 9 de julio, 1993; Andrew Swerwer, "America's 100 Fastest Growers", *Fortune*, 9 de agosto de 1993, pp. 40-56; Steve Kaufman, "Seattle Firm is Coffee King, *Houston Chronicle*, 4 de enero de 1993, p. D14.
2. D. Bruce Merrifield, "Intrapreneurial Corporate Renewal", *Journal of Business Venturing*, 8, 1993, p. 383.
3. Andrew Serwer, "America's 100 Fastest Growers", *Fortune*, 9 de agosto de 1993, pp. 40-56.
4. "Tall Order for Small Business", *Business Week*, 19 de abril de 1993, pp. 114-118.
5. Brian O'Reilly, "The New Face of Small Business", *Fortune*, 2 de mayo de 1992, p. 82.
6. Sam Walton, con John Huey, Sam Walton: Made in America: My Story (Nueva York: Doubleday, 1992).
7. Peter Temin, con Louis Golambos, *The Fall of the Bell System* (Cambridge: Cambridge University Press, 1987).
8. Alfred P. Sloan, Jr., *May Years With General Motors* (Nueva York: Anchor Books, edición 1972), pp. 19-28.
9. Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (Nueva York: Harper & Row, edición 1975), p. 84.
10. Jules Backman, ed., *Entrepreneurship and the Outlook for America* (Nueva York: Free Press, 1983), p. 3.
11. Martha E. Mangelsdorf y Alessandra Bianchi, "State of the Art: Contemporary Greetings", *INC.*, enero de 1994, p. 29.
12. John Case, "Quality with Tears", *INC.*, junio de 1992, pp. 83-95; John Case, "The Best Small Companies to Work for in America", *INC.*, noviembre de 1992, p. 92.
13. Paul H. Wilken, *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study* (Norwood, N.J.: Ablex Publishing, 1979), p. 60.
14. Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (Nueva York: Harper & Row, 1986), pp. 27-28.
15. Wilken, *Entrepreneurship*, p. 57.
16. Sloan, *My Years With General Motors*, pp. 275-285.
17. George Gilder, *Wealth and Poverty* (Nueva York: Basic Books, 1981).
18. El cuarto punto es de Zolton J. Acs, "Small Business Economics: A Global Perspective", *Challenge*, noviembre-diciembre de 1992, p. 39.
19. Karl H. Vesper, *Entrepreneurship and Public Policy* (Pittsburgh: Carnegie-Mellon University, The Graduate School of Industrial Administration, 1983), p. 14.
20. David Birch, "Who Creates Jobs", *The Public Interest* 65, otoño de 1981.
21. David Birch, *The Job Creation Process* (Cambridge, Mass.: MIT Program on Neighborhood and Regional Change, 1979), refirién-

dose a Sue Birley, "The Role of New Firms: Births, Deaths, and Job Generation", *Strategic Management Journal* 7, 1986, p. 363. Véase también D. Littler y R. C. Sweeting, "The Management of New Technology-Based Businesses", *Omega* 18, Núm. 3, 1990, pp. 231-240.

22. Thomas A. Stewart, "U.S. Productivity: First But Fading", *Fortune,* 19 de octubre de 1992, p. 52.
23. Backman, *Enterpreneurship and the Outlook for America*, p. 17.
24. Acs, "Small Business Economics", p. 39.
25. Vesper, *Entrepreneurship and Public Policy,* p. 42.
26. Donna Fenn, "Saudi Arabia: Unveiled Opportunities", *INC.*, enero de 1994, p. 66.
27. Esta explicación se encuentra en Wilken, *Entrepreneurship*, p. 20.
28. Por ejemplo, Thomas Begley y David P. Boyd, "The Relationship of the Jenkings Activity Survey to Type A Behavior Among Business Executives", *Journal of Vocational Behavior* 27, 1987, pp. 316-328; C. Borland, "Locus of Control, Need for Achievement, and Entrepreneurship", tesis inédita de doctorado (Austin: Universidad de Texas, 1974); David P. Boyd, "Type A Behavior, Financial Growth, and Organizational Growth in Small Business Firms", *Journal of Occupational Psychology* 57: 137-140; J. A. Hornadayand J. Abboud, "Characteristics of Successful Entrepreneurs", *Personnel Psychology* 24: 141-153; P. R. Liles, New Business Ventures and the Entrepreneur (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1974); J. A. Timmons, "Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship", *American Journal of Small Business* 3, 1987, pp. 5-17; J. A. Walsh y J. P. White, "Converging Characteristics of Entreprenuers", en K. H. Vesper, ed., *Frontiers of Entrepreneurship Research* (Wellesley, Mass.: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1981), pp. 504-515. Véase también Thomas Begley y David P. Boyd, "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses", *Journal of Business Venturing* 2, 1987, pp. 79-93.
29. Ellen A. Fagenson, "Personal Value Systems of Men and Women Entrepreneurs Versus Managers", *Journal of Business Venturing,* 8, 1993, p. 422.
30. Ibid., pp. 422-423.
31. Sharon R. King, "Back from the Brink", *Black Enterprise*, marzo de 1988, pp. 40-43; Nathan McCall, "With M&M Buy, B.M. L. Moves into Hair-Care Business", *Black Enterprise,* agosto de 1989, p. 17; Patricia Raybon, "Nuggets Buy Makes History: Will It Crumble Barrier?", *Black Enterprise*, septiembre de 1989, pp. 17-18; Leah J. Nathans, "What Do Women Want?" A Piece of the Muni Business", *Business Week*, 12 de febrero de 1990, p. 60; Frank Swoboda, "Looking for a Way to Break the "Glass Ceiling", *Washington Post*, 28 de agosto de 1990, p. A15.
32. Susan Chandler y Kate Murphy, "Women Entrepreneurs", *Business Week*, 18 de abril de 1994, pp. 104-110; Elizabeth Ehrlich, "Welcome to the Woman-Friendly Company", *Business Week*, 6 de agosto de 1990, pp. 48-55.
33. Chandler y Murphy, "Women Entrepreneurs", ibid.
34. Vesper, *Entrepreneurship and Public Policy*, pp. 59-68.
35. Chandler y Murphy, "Women Entrepreneurs", p. 110.
36. Anne Underwood, "The King of Cream Returns", *Newsweek*, 1 de noviembre de 1993, p. 48.
37. Calvin Trillin, "Competitors", *The New Yorker*, 8 de julio de 1985, pp. 31-32, 35-38, 41, 43-45; Len Strazewski, "Four Davids Reject Goliath-Like Path", *Advertising Age*, 12 de octubre de 1987, pp. S3, S4, S6, S8; Keith H. Hammonds, "Is Häagen-Dazs Trying to Freeze Out Ben & Jerry's?", *Business Week*, 7 de diciembre de 1987, p. 65; Lawrence Ingrassia, "Ice Cream Makers Rivalry Heating Up", *The Wall Street Journal*, 21 de diciembre de 1988, p. 1; Matha Groves, "Courting Ruling Fails to Melt Double Rainbow's Resolve", *Los Angeles Times*, 7 de marzo de 1990, pp. D2, D14.
38. LII, Jane H., "AllBout/Ice Cream: In the Cut-Throat World of Ice Cream Flavormania!", *The New York Times*, 2 de agosto de 1992, p. 8.
39. Hwang, Suein L., "While Many Competitors See Sales Melt, Ben & Jerry Scoops Out Solid Growth", *The Wall Street Journal*, 25 de mayo de 1993, p. 1.
40. Charles Burck, "The Real World of the Entrepreneur", *Fortune,* 5 de abril de 1993, p. 62.
41. Ira Kantrow, *The Constraints of Corporate Tradition: Doing the Correct Thing, Not Just What the Past Dictates* (Nueva York: Harper & Row, 1987).
42. Peter Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, otoño de 1990, pp. 7-23.
43. Ibid., p. 8.
44. James Brian Quinn, *The Intelligent Enterprise* (Nueva York: Free Press, 1992).
45. Chris Argyris, "Education for Leading-Learning", *Organizational Dynamics*, invierno de 1993, pp. 5-17.
46. Gifford Pinchot III, *Intrapreneuring* (Nueva York: Harper & Row, 1985), y Robert A. Burgelman, "Design for Corporate Entrepreneurship in Established Firms", *California Management Review* 26, Núm. 3, primavera de 1984, p. 154.
47. Zenas Block e Ian C. MacMillan, *Corporate Venturing: Creating Businesses within the Firm* (Boston, Mass.: Harvard Business School, 1993).
48. Donald F. Kuratko, Jeffrey S. Hornsby, Douglas W. Naffziger y Ray V. Motagno, "Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations", *SAM Advanced Management Journal* 58, Núm. 1, invierno de 1993, p. 30.
49. Gary S. Lynn y Norman M. Lynn, *Innopreneurship: Turning Bright Ideas Into Breakthrough Business for your Company*, (Chicago: Probus, 1992).
50. Senge, "The Leader's New Work", p. 13.
51. Michael E. McGill y John W. Slocum, Jr., "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, otoño de 1993, p. 67.
52. Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Nueva York: Harper Collins, 1993).
53. Ibid., p. 31.
54. Thomas A. Stewart, "Reengineerinng: The Hot New Managing Tool", *Fortune,* 23 de agosto de 1993, p. 41.
55. Entrevista ASAP, "Mike Hammer", *Forbes ASAP*, suplemento tecnológico, pp. S69-S75.
56. Tom Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1992), p. 12.
57. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Marian Burros, "Eating Well: Health-Food Supermarkets? Why, Yes. It's Only Natural", *The New York Times*, 8 de enero de 1992, p. 1; "Fresh Fields: Good for Your Foods; Guide to a Whole New World of Food", folleto de Fresh Fields; Bob Ingram, "Fresh Fields: Where Purity Really Reigns Supreme", *Supermarket Business*, julio de 1992, pp. 27-43; Lani Luciano, "Money's 1993 Store of the Year", *Money*, diciembre de 1992, pp. 104-113.
58. Ingram, "Fresh Fields: Where Purity Really Reigns Supreme", p. 27.
59. Ibid., p. 34.
60. "Money's 1993 Store of the Year", p. 113.
61. "Fresh Fields: Good for your foods, Guide to a Whole New World of Food", folleto de Fresh Fields.
62. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Paul B. Hertnkey, "If They Won't Come to You", *Restaurant Hospitality*, junio de 1992, pp. 156-8; Greg Matusky, "Feeding Frenzy: Franchisors Can't Get Their Fill of Fast Food", *Success*, julio-agosto de 1992, pp. 59-67; Carol Casper, "Leave the Driving to Us; Delivery Service for Restaurants", *Restaurant Business Magazine*, 10 de octubre de 1992, Vol. 91, Núm. 15, p. 80. Lola Butcher, "Ahh... a Loaf of Bread, a Jug of Root Beer - Call Takeout Taxi", *Kansas City Business Journal*, 11 de diciembre de 1992, p. 1; Phaedra Hise, "Chasing In on Home Delivery", *INC.*, mayo de 1993, p. 23; Jeffrey Clouser, "Entrepreneurs serve up food delivery franchise", *Central Penn Business Journal*, 19 de mayo de 1993, p. 1; Lisa Rukeyser, "Takout Taxi Delivers More Than Food", *Montgomery Advertiser*, 1 de agosto de 1993; Cyndee Miller, "Food Retailers Deliver the Goods", *Marketing News*, 27 de septiembre de 1993, pp. 1, 3, 9.
63. Miller, "Food Retailers Deliver the Goods", p. 3.
64. Ibid.
65. Ibid.
66. Casper, "Leave the Driving to Us", p. 80.
67. *Business World*, 28 de febrero de 1993.
68. Hertnkey, "If They Won't Come To You", p. 158.
69. Miller, "Food Retailers Deliver the Goods", p. 1.

70. Ibid., p. 3.
71. Clouser, "Entrepreneurs Serve Up Food Delivery Franchise", p. 1.
72. Casper, "Leave the Driving to Us", p. 80.
73. Miller, "Food Retailers Deliver the Goods", p. 3.
74. Ibid.

CAPÍTULO 7

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Bo Burlinghan, "This Woman Has Changed Business Forever", *INC.*, junio de 1990, pp. 34-47; "The *INC.* Roundtable: Going for Broke", *INC.*, septiembre de 1990, pp. 34-44; Connnie Wallace, "Lessons in Marketing - From a Maverick", *Working Woman*, octubre de 1990, pp. 81-84; Hilary Seward, "Establishing a Social Conscience at Work", *New England Business*, noviembre de 1990, pp. 97-98; Anita Roddick, *Body and Soul* (Gran Bretaña: The Body Shop International PLC, 1991); Laurie Freeman, "Personal Care Products Fill Specialty Niche", *Stores*, mayo de 1991, pp. 60-62; Laura Zinn, "Whales, Human Rights, Rain Forests - And the Heady Smell of Profits", *Business Week*, 15 de julio de 1991, pp. 114-115; "What I Want U.S. Business to Do in '92", *Fortune*, 30 de diciembre de 1991, pp. 24-59; Rahul Jacob, "Body Shop International: What Selling Will Be Like in the '90s," *Fortune*, 13 de enero de 1992, pp. 63-64; Jean Sherman Chatzky, "Changing the World", *Forbes*, 2 de marzo de 1992, pp. 83, 97; Barbara Dutton, "What Price Knowledge?", *Manufacturing Systems*, agosto de 1992, p. T&Er; Cyndee Miller, "Promoting Voting: It's Goodwill - And Good Business, Too", *Marketing News*, 26 de octubre de 1992, pp. 1, 8-9; Greg Gattuso, "Garden of Eden or forbidden fruit", *Direct Marketing*, julio de 1993, pp. 34-36.
2. Seward, "Establishing a Social Conscience at Work", p. 97.
3. Wallace, "Lessons in Marketing - From a Maverick", p. 82.
4. Burlingham, "This Woman Has Changed Business Forever", p. 42.
5. "The Inc. Roundtable: Going for Broke", p. 37.
6. Ibid., p. 36.
7. Joline Godfrey, *Our Wildest Dreams: Women Entrepreneurs Making Money, Having Fun, Doing Good* (Nueva York: Harper Business, 1992), pp. xxiii, 53-70.
8. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2a. ed. (San Francisco: Jossey Bass, 1992).
9. Ibid., p. 18.
10. Citado por Edgard Woolard en comentarios hechos en una ponencia ante estudiantes de maestría en la Escuela Amos Tuck, Dartmouth College, en el Simposio Halperin sobre ética, octubre de 1992.
11. Citado en Jack W. Duncan, "Organizational Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept", *Academy of Management Executive*, agosto de 1989, p. 229.
12. John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: Free Press, 1992).
13. Ibid., p. 89.
14. Jay L. Johnson, "Family Dollar: The Neighborhood Discounter", *Discount Mechandiser*, marzo de 1993, pp. 38-42.
15. Leslie H. Wexner, "Building Customer Loyalty", *Executive Excellence*, noviembre de 1992.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Kotter y Heskett, p. 87-88.
19. Edward O. Welles, "Lost in Patagonia", *INC.*, agosto de 1992, pp. 44-57.
20. Ibid.
21. Wallace, "Lessons in Marketing - From a Maverick", p. 82.
22. Chatzky, "Changing the World", p. 87.
23. Burlingham, "This Woman Has Changed Business Forever", p. 47.
24. Ibid.
25. Burlingham, "This Woman Has Changed Business Forever", p. 44.
26. Genevieve S. Capowski, "Designing a Corporate Identity", *Management Review*, junio de 1993, pp. 37-40.
27. Robert Hughes, "The Fraying of America: When a Nation's Diversity Breaks into Factions, Demagogues Run in, False Issues Cloud Debate, and Everybody Has a Grievance", *Time*, 3 de febrero de 1992, p. 44.
28. *The Hudson Institute, Workforce 2000* (Indianapolis: The Hudson Institute, 1987).
29. William B. Johnston, "Global Workforce 2000: The Globalization of Labor", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1991.
30. John P. Fernandez, *The Diversity Advantage* (Nueva York: Lexington Books, 1993), p. 13.
31. Andrew Wicks y R. Edward Freeman, "A Note of Sexual Harassment", *The Darden School Case Studies*, Charlottesville, Va., 1991.
32. "Harassment: Views in the Workplace", *The Wall Street Journal*, 10 de octubre de 1991, p. B1.
33. "Sexual Disfavors", 15 de octubre de 1991.
34. Albert R. Karr, "Issue of Sex Harassment at Workplace Is Gaining More Attention World-Wide", *The Wall Street Journal*, 1 de diciembre de 1992, p. A2.
35. Felice N. Schwartz, "Executives and Organizations: Management Women and the New Facts of Life", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1989; y "Women as a Business Imperative", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1992.
36. Michele Galen, Ann Therese Palmer, Alice Cuneo y Mark Maremont, "Work & Family", *Business Week*, 28 de junio de 1993, p. 81.
37. Fernandez, *The Diversity Advantage*, p. 11.
38. Rubén Navarrete, Jr., "Education's Broken Promise to Minorities: Success"; y "Why Do My White Counterparts, with the Same Academic Credentials Make More Money Than I? Maybe My Grandfather Knows", *Los Angeles Times*, 14 de febrero de 1993.
39. Liz Doup, "Older Workers Battle Age Discrimination", *The Seattle Times*, 8 de octubre de 1993, p. F2.
40. Thomas A. Steward, "Gay in Corporate America", *Fortune*, 16 de diciembre de 1991, pp. 42-56.
41. Taylor H. Cox, *Cultural Diversity in Organizations* (San Francisco: Barret-Koehler, 1993).
42. Taylor H. Cox, Jr. y Stacy Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, Núm. 3, agosto de 1991, pp. 45-56.
43. Ibid.
44. Mary Gentile, ed., *Differences That Work* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1994), p. xii.
45. Burlingham, "This Woman Has Changed Business Forever", p. 37.
46. Dutton, "What Price Knowledge?", p. T&E3.
47. Ibid.
48. Burlingham, "This Woman Has Changed Business Forever", p. 38.
49. Dutton, "What Price Knowledge?", p. T&E3.
50. Burlingham, "This Woman Has Changed Business Forever", p. 42.
51. Ibid., p. 41.
52. Ibid., p. 40.
53. Ibid., p. 41.
54. Este caso está basado en las siguientes fuentes: *Harvard Business Review*, 1990; Thomas L. Brown, "Walking the Talk", *Industry Week*, 20 de enero de 1992, p. 33; Christine Woolsey, "Continued Growth Seen in Work-Family Benefits", *Business Insurance*, 14 de septiembre de 1992, pp. 13, 16; Jennifer J. Laabs, "HR's Vital Role at Levi Strauss", *Personnel Journal*, diciembre de 1992, pp. 34-46; Chris Lee, "The Vision Thing", *Training*, febrero de 1993, pp. 25-34; Paul Froiland, "Managing the Walking Wounded", *Training*, agosto de 1993, pp. 36-40; Gregory E. David, "Of Grants and Grief", *Financial World*, 3 de agosto de 1993, pp. 64-65.
55. Froiland, "Managing the Walking Wounded", p. 39.
56. Laabs, "HR's Vital Role at Levi Strauss", p. 36.
57. Lee, "The Vision Thing", p. 26.
58. Ibid., p. 28.
59. Ibid., p. 29.
60. Ibid., p. 31.
61. Brown, "Walking the Talk", p. 33.
62. Este caso está basado en las siguientes fuentes: "Denny's Sets Up Hot Line for Bias", *USA Today*, 26 de mayo de 1993, p. 2B; Chuck Hawkins, "Denny's: The Stain That Isn't Coming Out", *Business*

Week, 29 de junio de 1993, pp. 98-99; Sean Loughlin, "Richardson Pledges 'Fair Share': Flagstar, NAACP Sign Historic Agreement", *Spartanburg Herald-Journal*, 2 de julio de 1993, p. 1; Andrew E. Serwer, "What To Do When Race Charges Fly", *Fortune*, 12 de julio de 1993, p. 95; Wendy Warren, "Denny's Serves Lesson to Businesses", *Spartanburg Herald-Journal*, 25 de julio de 1993; David L. Zuckerman, "Serving Up Apologies", *Sales & Marketing Management*, octubre de 1993, pp. 132-6; Jim Clarke, "Denny's Takes Steps to Overcome Racism", *St. Petersburg Times*, 18 de octubre de 1993, p. 8.

63. Hawkins, "Denny's: The Stain That Isn't Coming Out", p. 98.
64. "Denny's Sets Up Hot Line for Bias", 2B.
65. Zuckerman, "Serving Up Apologies", p. 134.
66. Ibid., p. 133.
67. Ibid., p. 136.
68. Clarke, "Denny's Takes Steps to Overcome Racism", p. 8.

CAPÍTULO 8

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Lloyd Dobyns y Clare Crawford-Mason, *Quality or Else: The Revolution in World Business* (Boston: Houghton Mifflin, 1991), pp. 127-150; Kenneth R. Thompson, "A Conversation with Robert W. Galvin", pp. 56-69; D. Keith Denton, "Lessons on Competitiveness: Motorola's Approach", *Production and Inventory Management Journal*, 1991; "Demystifying What Quality Means", *Black Enterprise*, junio de 1992; David Hughes, "Motorola Nears Quality Benchmark After 12 Year Evolutionary Effort, *Aviation Week and Space Technology*, 9 de diciembre de 1991; Graham Smith, "Benchmarking Success at Motorola", *CMA Magazine*; Bill Smith, "Six Sigma Quality: A Must Not a Myth", *Machine Design*, 12 de febrero de 1993; George Fisher, "George Fisher of Motorola: The Quest for Quality", *CEO Interview*, agosto de 1991; Lois Therrien, "Going for the Glory", *Business Week*, número especial sobre la calidad, 25 de octubre de 1991; Glenn Rifkin, "No More Defects", *Computerworld*, 15 de julio de 1991.
2. Thompson, p. 57.
3. Ibid.
4. Dobyns y Crawford-Mason, *Quality or Else*, p. 129.
5. Ibid., p. 130.
6. Ibid., p. 132.
7. Smith, "Six Sigma Quality", p. 66.
8. Dobyns y Crawford Mason, *Quality or Else*, p. 21.
9. Ibid.
10. Marshal Sashkin y Kenneth J. Kiser, *Putting total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993), p. 39.
11. Dobyns y Crawford-Mason, *Quality or Else*, p. 14.
12. Terry Nickerson, "TotalQuality Success With Continuour Quality Improvement", *Quality*, junio de 1993.
13. Dobyns y Crawfrod-Mason, *Quality or Else*, pp. 69-75.
14. J.M. Juran, "The Quality Trilogy", *Quality Progress*, agosto de 1986, pp. 19-24.
15. Dobyns y Crawford-Mason, *Quality or Else*, pp. 76-83.
16. Likins, "Leadership, Change, and TQM: The Lehigh University Case", *Public Administration Quarterly*.
17. W. Edwards Deming, *Quality, Productivity, and Competitive Position* (Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982).
18. "The Service 500", *Fortune*, junio de 1993.
19. Susan Caminiti, "The Payoff from a Good Reputation", *Fortune*, 10 de febrero de 1993.
20. Robert F. McDermott, "USAA: A Tradition of Service", *The Newcomen Society of the United States*, 1992.
21. Richard J. Schonberger, *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity* (Nueva York: Free Press, 1982).
22. Regina Eisman, "Why Companies are Turning to Total Quality", *Incentive*, Vol. 166, Núm. 5, parte 2, mayo de 1992, pp. 22-26.
23. Peter G. W. Keen, "Redesigning the Organization Through Information Technology", *Planning Review*, Vol. 19, Núm. 3, mayo-junio de 1991, pp. 4-9.
24. Lindsay Wood y David A. McCamey, "Implementing Total Quality in R&D", *Research-Technology Management*, Vol. 36, Núm. 4, julio-agosto de 1993, p. 39.
25. "A Little Education Goes A Long Way", *Small Business Reports*, diciembre de 1993, pp. 50-55.
26. "Bill Arnold: TQM Champion", *Healthcare Financial Management*, septiembre de 1992, pp. 20-24.
27. Ibid.
28. James L. Barksdale, "The Curtain Goes Up Every Night", *Executive Excellence*, febrero de 1991, pp. 5-6.
29. Kenneth R. Andrews, "Ethics in Practice", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1989, p. 104.
30. Karen L. Webb y Sandra I. O'Neil, "Creative Game Rewards Managers", *HRMagazine*, noviembre de 1993.
31. Jay W. Spechler, *Managing Quality in America's Most Admired Companies* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993), pp. 103-114.
32. Erle Norton, "Future Factories", *The Wall Street Journal*, 13 de enero de 1993, p. A1.
33. Larry Armstrong, "The Customer as 'Honored Guest'", *Business Week*, número especial, 25 de octubre de 1991, p. 104.
34. Richard J. Schonberger, "Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy", *Academy of Management Executive*, Vol. 6, Núm. 3, agosto de 1992, pp. 80-87.
35. Dobyns and Crawford-Mason, *Quality or Else*, p. 143.
36. Spechler, *Managing Quality in America's Most Admired Companies*, p. 10.
37. Ibid., p. 60.
38. Thompson, "A Conversation with Robert W. Galvin", p. 57.
39. Smith, "Six Sigma Quality", p. 63.
40. James P. King, "Union Pacific Gets Back On track With Customers", *Training and Development*, agosto de 1993.
41. Spechler, *Managing Quality in America's Most Admired Companies*, pp. 11-12.
42. Neil Gross, "Rails that Run on Software", *Business Week*, número especial sobre la calidad, 25 de octubre de 1991.
43. Spechler, *Managing Quality in America's Most Admired Companies*, p. 12.
44. John Templeman, "Grill-To-Grill with Japan", *Business Week*, edición especial sobre la calidad, 25 de octubre de 1991.
45. Robert C. Camp, "A Bible for Benchmarking, by Xerox", *Financial Executive*, julio-abril de 1993.
46. Frank Rose y Rebecca Lewis, "Now Quality Means Service Too", *Fortune*, 22 de abril de 1991, p. 97.
47. Robert W. Schrandt, "Quality Service", *Executive Excellence*, mayo de 1992.
48. Ibid.
49. Ibid.
50. Aaron Bernstein, "Quality is Becoming Job One in the Office Too", *Business Week*, 29 de abril de 1991, p. 52
51. Tessa DeCarlo, "The Gospel According to Deming", *San Francisco Chronicle*, 6 de enero de 1991, p. 9.
52. David A. Garvin, "How the Baldrige Really Works", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 1991.
53. K. Krantz, "How Velcro Got Hooked on Qaulity", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1989, p. 34.
54. Kevin Doyle, "Can Saturn Save GM?", *Incentive*, diciembre de 1992, pp. 30-37.
55. Larry Armstrong y William C. Symonds, "Beyond 'May I Help You?'", *Business Week*, número especial sobre la calidad, 25 de octubre de 1991.
56. Hart, "What's Wrong-and Right-with the Baldrige Awards", p. 36.
57. Kindel, "What Backlash?", p. 46.
58. Ibid.
59. J. M. Juran, "The Upcoming Century of Quality", ponencia pronunciada en el Congreso Anual de la Calidad de la ASQC, 1994, Las Vegas, 24 de mayo de 1994.
60. Tom Peters, *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations* (Nueva York: Vintage Press, 1994).

61. Hughes, "Motorola Nears Quality Benchmark After 12 Year Evolutionary Effort", p. 65.
62. Ibid., p. 263.
63. Este caso está basado en las siguientes fuentes: "The Ritz-Carlton Hotel Co.", *Business America*, 2 de noviembre de 1992; Edwards Watkins, "How Ritz-Carlton Won the Baldrige Award", *Lodging Hospitality*, noviembre de 1992; Shari Caudron, "Keys to Starting a TQM Program", *Personnel Journal*, febrero de 1993; John J. Kendrick, "The Ritz-Carlton Hotel Co.", *Quality*, enero de 1993.
64. Watkins, "How Ritz.Carlton Won the Baldrige Award", p. 23.
65. Este caso está basado en Bruce McDougall, "The Thinking Man's Assembly Line", *Canadian Business*, noviembre de 1991, pp. 40-41.
66. McDougall, "The Thinking Man's Assembly Line", p. 41.
67. Ibid., pp. 42-43.
68. Ibid., p. 43.
69. Ibid.
70. Ibid.
71. Ibid.
72. Ibid., p. 44.

CAPÍTULO 9

1. Fuentes: Ed Graney y Mark Zeigler, "Jordan's Exit Slam-dunks Kids", *The San Diego Union Tribune*, 7 de octubre de 1993, p. A1; William D. Murray, "Jordan's Exit Leaves Void Not Just in Locker Room but in Boardroom As Well", *U.P.I.*, 6 de octubre de 1993; J. Linn Allen, "Nike, Air Jordan High-Flying Act: Pair a Dream Selling Team", *Chicago Tribune*, 7 de octubre de 1993, p. 1; Drew Jubera, "The Amazing Grace of Michael Jordan: More Than Any Star, More Than Any Celebrity, His Feats, His Flights Were Simply Superhuman", *The Atlanta Constitution*, 7 de octubre de 1993, p. 1; Jack Friedman, "Gooden, Murphy Go to Bat for Nike's New Line", *The Business Journal-Portland*, 12 de agosto de 1985, p. 3; George Lazarus, "Michael Jordan Shoe Also Having Big Rookie Season", *Chicago Tribune*, 14 de mayo de 1985, p. 6; "Air Jordan Kates Off", *Newsweek*, 17 de junio de 1985, p. 79; Michael Knisley, "Nike Poohbah Is on Top of the World - At Least in Sports", *Star Tribune*, 10 de enero de 1993, p. 5C; Randy Harvey, "Clear the Dunkway, Michael Jordan is... Taking to Air; NBA Star Leaps into Profitable Shoe Market", *Los Angeles Times*, 26 de abril de 1985, p. 1; Donald Katz, "Triumph of the Swoosch", *Sports Illustrated*, 16 de agosto de 1993; Nike (A) Nota condensada para la enseñanza, Rev. 1/14/92; Nike (C) Condensada, Rev. 10/87; Jacqueline S. Gold, "Marathon Man?", *Financial World*, 16 de febrero de 1993; Matthew Grim, "Dream II? Nike, Coke Mull Brand Alliances", *Brandweek*, 15 de febrero de 1993; Glenn Rifkin, "All About Basketball Shoes; High Tops: High Style, High Tech, High Cost", *The New York Times*, 5 de enero de 1992, p. 10; Pat Sloan, "Reebok, Nike Look Beyond Sneakers", *Advertising Age*, 28 de junio de 1993; Elizabeth Comte, "Art for Shoes' Sake", *Forbes*, 28 de septiembre de 1992, pp. 128-130; Genevieve Soter Capowski, "Designing a Corporate Identity", *Management Review*, junio de 1993, pp. 37-40; Melissa Campanelli, "What Women Want", *Incentive*, junio de 1993, pp. 57-66; y Kate Bednarski, "Convincing Male Managers to Target Women Customers", *Working Woman*, junio de 1993, pp. 23-24, 28.
2. Allen, "Nike, Air Jordan high-flying act", p. 1.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Lazarus, "Michael Jordan Shoe Also Having Big Rookie Season", p. 6.
6. Min Chen, "Chinese and Japanese Negotiating Styles", *The International Executive*, marzo-abril de 1993, p. 148.
7. News/Trends, "Georgia Farmers Go Global", *Fortune*, 16 de mayo de 1994, pp. 16-17.
8. W. E. Pounds, "The Process of Problem Finding", *Industrial Management Review*, otoño de 1969, pp. 1-19. Véase también Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper & Brothers, 1954), pp. 351-354.
9. Shari Caudron, "Coca-Cola Learns from Its *Training* Mistakes", *Personnel Journal*, agosto de 1993, p. 48H.
10. Marjorie A. Lyles e Ian I. Mitroff, "Organizational Problem Formulation: An Empirical Study", *Administrative Science Quarterly* 25, Núm. 1, marzo de 1980, pp. 102-119. Para una explicación de cómo aplican la intuición los gerentes, véase Thomas S. Isaack, "Intuition: An Ignored Dimension of Management", *Academy of Management Review* 3, Núm. 4, octubre de 1978, pp. 917-922; W. H. Agor, "Tomorrow's Intuitive Leaders", *Futurist*, agosto de 1983, pp. 49-53, y W. H. Agor, "The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisiones", *Organizational Dynamics* 14, invierno de 1986, pp. 5-18.
11. Sara Kiesler y Lee Sproull, "Managerial Response to Changing Environments", *Administrative Science Quarterly* 27, Núm. 4, diciembre de 1982, pp. 548-570.
12. El autor usa las palabras "la teoría de Poliana para la administración" para describir la creencia de que todo problema entraña una oportunidad. Robert J. Graham usa la máxima "los problemas no son sino oportunidades disfrazadas", en "Problem and Opportunity Identification in Management Science", *Interfaces* 6, Núm. 4, agosto de 1976, pp. 79-82.
13. Comunicación personal.
14. Para una explicación de la investigación dialéctica, véase Richard A. Cosier, "Approaches to the Experimental Examination of the Dialectic", *Strategic Management Journal* 4, Núm. 1, enero-marzo de 1983, pp. 79-84; Lyle Sussman y Richard Herden, "Dialectical Problem Solving, *Business Horizons*, enero-febrero de 1982, pp. 66-71; y David M. Schweiger y Phyllis A. Finger, "The Comparative Effectiveness of Dialectical Inquiry and Devil's Advocate: The Impact of Task Biases on Previous Research Findings", *Strategic Management Journal* 5, 1984, pp. 350-355; y Cosier y Schwenk, "Agreement and thinking alike: Ingredients for poor decisiones", *Academy of Management Executive*, febrero de 1990, pp. 69-74.
15. Peter F. Drucker, *Managing for Results* (Nueva York: Harper & Row, 1964), p. 5. Véase también, J. Sterling Livingston, "Myth of the Well-Educated Manager", *Harvard Business Review* 49, Núm. 1, enero-febrero de 1971, pp. 79-89.
16. News/Trend, "Beer Clubs Make a Splash", *Fortune*, 5 de mayo de 1994, p. 17.
17. Véase William S. Guth y Tenato Tagiuri, "Personal Values and Corporate Strategy", *Harvard Business Review* 37, Núm. 5, septiembre-octubre de 1965, pp. 123-132.
18. Betsy Weisenberger, "Benchmarking in Intelligence Fuels Management Moves", *Public Relations Journal*, noviembre de 1993, pp. 20-22.
19. De Witt C. Dearborn y Herbert A. Simon, "Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives", *Sociometry* 21, Núm. 2, junio de 1958, pp. 140-144.
20. Robert J. Graham, "Give the Kid a Number': An Essay on the Folly and Consequences of Trusting Your Data", *Interfaces* 12, Núm. 2, junio de 1982, p. 41.
21. Véase también Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decisión*, ed. rev. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1977), pp. 45-49.
22. Allan Halcrow, "Life is Enriched at Lotus Development Corporation", *Personnel Journal*, enero de 1994, p. 62.
23. Véase F. H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit* (Nueva York: Harper & Brothers, 1920); y Stephen A. Archer, "The Structure of Management Decision Theory", *Academy of Management Journal* 7, Núm. 4, diciembre de 1964, pp. 269-287. Véase también Samuel M. Natale, Charles F. O'Donnell y Wialliam R.C. Osborne, Jr., "Decision Making: Managerial Perspectives", *Thought* 63, Núm. 248, 1990, pp. 32-51.
24. Larry Armstrong, "Golden State Warriors", *Business Week*, 8 de febrero de 1993, p. 116.
25. Weiner, "Norwest Corp.: 'The Wal-Mart of Banking'", *Forbes*, 4 de marzo de 1992, pp. 62, 65.
26. En esta sección usaremos los términos solución de problemas y toma de decisiones en forma, más o menos, intercambiable, porque la mayor parte de nuestra explicación gira en torno a la parte de la toma de decisiones del proceso entero.
27. Francis J. Bridges, Kenneth W. Olm y J. Allison Barnhill, *Management Decisions and Organizational Policy* (Boston: Allyn & Bacon, 1971).
28. La siguiente explicación está basada en John Dewey, *How We Think* (Boston: Heath, 1933), pp. 102-118; Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper & Row, 1954), pp. 354-365; Charles H. Kepner y Benjamin B. Tregoe, *The Rational Manager: A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making* (Nueva York: McGraw-Hill, 1965); y Ernest R. Archer, "How to

Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice", *Management Review* 69, Núm. 2, febrero de 1980, pp. 43-47. Hemos adaptado y modificado el enfoque de Archer para usarlo en nuestro modelo básico.

29. Jennifer J. Laabs, "Business Growth Driven by Staff Development", *Personnel Journal,* abril de 1993, pp. 120-123.
30. Un "abogado del diablo de la empresa" que específicamente buscaría fallas en las soluciones ha sido sugerido también por Theodore T. Herbert y Ralph W. Estes en "Improving Executive Decisions by Formalizing Dissent: The Corporate Devil's Advocate", *Academy of Management Review* 2, Núm. 4, octubre de 1977, pp. 662-667.
31. Solo, "J. B. Hunt Transport Services: Every Problem Is an Oportunity", *Fortune,* 16 de noviembre de 1992, p. 93.
32. Kepner y Tregoe, *The Rational Manager: A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making,* pp. 190-194. Veáse también Morgan W. McCall, Jr. y Robert E. Kaplan, *Whatever It Takes: Decision Makers at Work* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1985).
33. Comte, "Art for Shoes' Sake", p. 128.
34. Herbert A. Simon, *Models of Man: Social and Rational* (Nueva York: Wiley, 1957). Véase también James G. March y Herbert A. Simon, Organizations (Nueva York: Wiley, 1958); Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 3a. ed. (Nueva York: Free Press, 1976); Herbert A. Simon, *Reason in Human Affairs* (Stanford Calif.: Stanford University Press, 1983), pp. 12-23; Anna Grandori, "A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly* 29, Núm. 2, junio de 1984, pp. 192-209; y Neil M. Agnew y John L. Brown, "Bounded Rationality: Fallible Decisions in Unbounded Decision Space", *Behavioral Science*, julio de 1986, pp. 148-161.
35. A. Tversky y D. Kahneman, "Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science* 18, 1974, pp. 1124-1131.
36. Tversky y Kahneman, "Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability", *Cognitive Psychology* 5, 1973, pp. 207-232.
37. E. McDowell, "American Air Cuts Most Fares in Simplification of Rate System", *The New York Times*, 10 de abril de 1992, pp. A1, D3; J. Greenwald, "Fasten Your Seat Belts for the Fare War", *Time*, 27 de abril de 1992, pp. 41-42; E. McDowell, "Airlines Tollay the Damage from Summer's Fare War", *The New York Times*, 12 de septiembre de 1992, pp. 1, 34; B. O'Brien, "AMR's Airline-Industry Fare Structure Heads for That Big Hanger in the Sky", *The Wall Street Journal*, 9 de octubre de 1992, pp. B1, B6; E. McDowell, "Air Fare Plan Fails, American Admits", *The New York Times*, 19 de octubre de 1992, pp. 41-42; J. Hirsh, "Airlines Taking Yet Another Stab at Boosting Fares", *The Wall Street Journal*, 27 de noviembre de 1992, p. B2.
38. T. Schelling, *Micromotives and Macrobehavior* (Nueva York; W.W. Norton, 1978).
39. S. Oster, *Modern Competitive Analysis* (Nueva York: Oxford University Press, 1990), pp. 249-268.
40. Véase W. Poundstone, *Prisoner's Dilemma: John von Neumann, Game Theory, and the Puzzle of the Bomb* (Nueva York: Doubleday, 1992) y A. Dixit y B. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life* (Nueva York: W. W. Norton, 1991).
41. D. Gilbert, Jr., *The Twilight of Corporate Strategy: A Comparative Ethical Critique* (Nueva York: Oxford University Press, 1992), pp. 126-144, y R. Stavey, *Managing the Unknowable: Strategic Boundries Between Order and Chaos in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).
42. Ibid., pp. 77-79.
43. Campanelli, "What Women Want", p. 63.
44. Bednarski, "Convincing Male Managers to Target Women Customers", p. 23.
45. Ibid., p. 24.
46. Fuentes: Gail DeGeorge, Ronald Grover y Richard Brandt, "Wayne's World: Busting Beyond Video", *Business Week,* 1 de noviembre de 1993, pp. 122-124; Gail DeGeorge, "They Don't Call It Blockbuster for Nothing", *Business Week*, 19 de octubre de 1993, pp. 113-114; Greg Clarkin, "The Marketing Successes of 1989 - Entertainment: Fast Forward", *Marketing & Madia Decisions*, marzo de 1990, pp. 57-59; Leland Montgomery, "Hit Men Nix Pix Wiz", *Financial World*, 3 de agosto de 1993, pp. 44-45.
47. Clarking, "The Marketing Successes of 1989", p. 57.
48. DeGeorge, Grover y Brandt, "Wayne's World: Busting Beyond Video", p. 122.
49. Este caso está basado en las siguientes fuentes: "Act II: Seven Years of Fow", *Mediaweek*, 11 de octubre de 1993, pp. 16-23; Michael Marray, "Fox Goes for Billion Dollar Touchdown", *The Independent*, 30 de enero de 1994, p. 7; Alan Pergament, "Fox 'Delighted' to Have Madden, but $32 Million?", *The Buffalo News*, 5 de febrero de 1994, p. 2; John Kimelman, "News Corp.: Crazy Like a Fox", *Financial World*, 1 de febrero de 1994, p. 16; "NBC Gets Final N.F.L. Contract While CBS Gets Its Sundays Off", *The New York Times*, 21 de diciembre de 1993, p. A1; Leonard Shapiro, "Owners Cash In, Cavry NFL to New Home", *The Washington Post*, 19 de diciembre de 1993, p. D9; Barbara Holsopple, "Fox Shakes Up Networks with its NFC Football Deal", *The Phoenix Gazette*, 28 de enero de 1994, p. 22; Eric Schmuckler, "Scoring Fox's Football Deal; Fox Broadcasting Network Television Rights to National Football Conference", *Mediaweek*, 3 de enero de 1994, p. 13; Jon Lafayette y Thomas Tyrer, "Winners and Losers; Fox NFC Buy Shakes Up Station Fortunes", *Electronic Media*, 3 de enero de 1994, p. 1.
50. Holsopple, "Fox Shakes Up Networks", p. 22.
51. Marray, "Fox Goes for Billion Dollar Touchdown", p. 7.
52. Lafayette y Tyrer, "Winners and losers", p. 1.
53. "Act II: Seven Years of Fow", p. 18.
54. Kimelman, "New Corp.: Crazy Like a Fox", p. 16.
55. Marray, "Fox Goes for Billion Dollar Touchdown", p. 7.
56. "Act II: Seven Years of Fox", p. 17.
57. Ibid.
58. Schmuckler, "Scoring Fox's Football Deal", p. 13.

CAPÍTULO 10

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Larry Reibstein, "Turbulence Ahead: Federal Express Faces *Challenges* to Its Grip on Overnight Delivery", *The Wall Street Journal*, 8 de enero de 1988, pp. 1, 10; Arthur M. Lewis, "The Great Electronic Mail Shootout", *Fortune,* 20 de agosto de 1984, pp. 167-169; Joan M. Feldman, "Federal Express: Big, Bigger, and Biggest", *Air Transport World*, noviembre de 1985, pp. 46-48; John J. Keller y John W. Wilson, "Why Zapmail Finally Got Zapped", *Business Week*, 13 de octubre de 1986, pp. 48-49; David H. Freedman, "Redefining an Industry Through Integrated Automation", *Infosystems*, mayo de 1985, pp. 26-27; Katie Hajner, "Fred Smith: The Entrepreneur Redux", *INC.*, junio de 1984, pp. 38, 40; John Mervin, "Anticipating the Evolution", *Forbes*, 4 de noviembre de 1985, pp. 163-164; Dean Foust *et al.*, "Mr. Smith Goes Global", *Business Week*, 13 de febrero de 1989, pp. 68-72; Stephen W. Quickel, "Wisley, Fed Ex Opted to Join 'Em", *Business Month*, marzo de 1989, pp. 17-18; Eugene Carlson, "Federal Express Wasn't an Overnight Success", *The Wall Street Journal*, 6 de junio de 1989, p. B2; Peter Waldman, "Federal Express Pilots Upset by Handling of Seniority Issue in Merger with Tiger", *The Wall Street Journal*, 4 de agosto de 1989, p. A6; Glenn Ruffenbach, "Federal Express Earning Plunge 79% But Firm, Others See Turnaround, *The Wall Street Journal*, 20 de marzo de 1990, p. A3; Chuck Hawkins, "Is Federal Express an Innocent Abroad?", *Business Week*, 2 de abril de 1990, p. 34; Erik Calonius, "Federal Express's Battle Overseas", *Fortune,* 3 de diciembre de 1990, pp. 137-140; Joan M. Feldman, "Now, more than ever, time is money; Logistics, managing movement and storage, is the newest concept in the package-delivery business", *Air Transport World*, Vol. 30, Núm. 3, p. 46; Grossman, Laurie M., "Federal Express Pilots vote to Unionize, But Firm Moves to Contest the Election", *The Wall Street Journal*, 15 de enero de 1993, p. A4; "Business Briefs: Federal Express Corp.", *The Wall Street Journal*, 26 de octubre de 1992, p. B4; Seth Lubove, "Vindicated", *Forbes*, 9 de diciembre de 1991, pp. 198, 202; "Federal Express: Pass the Parcel", *The Economist*, 21 de marzo de 1992, pp. 73-74.
2. D. Evans, "Too Late?", *Forbes*, 7 de junio de 1993, pp. 106-107.
3. Laxmi Nakarmi y Robert Neff, "Samsung's Radical Shake Up", *Business Week*, 28 de febrero de 1994, pp. 74-76.
4. John Case, "A Company of Business People", *INC.*, abril de 1993, p. 84.
5. Citado en Charles H. Granger, "The Hierarchy of Objectives", *Harvard Business Review* 42, Núm. 3, mayo-junio de 1964, pp. 63-74.

6. Jeremy Main, "Waking Up AT&T: There's Life After Culture Schock", *Fortune,* 24 de diciembre de 1984, pp. 66-74.
7. Robert H. Hayes y Steven C. Wheelwright, *Restoring Our Competitive Edge Through Manufacturing* (Nueva York: Wiley, 1984), pp. 27-28.
8. Lewis Stark, Philip Evans y Lawrence Shulman, "Competing on Capabilities: The Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1992.
9. Daniel Gilbert, Edwin Hartman, John Mauriel y Edward Freeman, *A Logic for Strategy* (Boston: Ballinger Press, 1988).
10. Citado en Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962), p. 325.
11. Dan E. Schendel y Charles W. Hofer, eds., *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning* (Boston: Little, Brown, 1978), pp. 7-18.
12. Chandler, *Strategy and Structure*, p. 16.
13. Charles W. Hofer y Dan E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul: West Publishing, 1978).
14. Esta tarea es muy teórica y es objeto de muchas controversias porque los investigadores no se ponen de acuerdo en que las metas se deben establecer por separado de la formulación de estrategias. Para más información al respecto, véase Thomas J. McNichols, *Policy Making and Executive Action: Cases on Business Policy* (Nueva York: McGraw-Hill, 1972); Frank T. Paine y William Naumes, *strategy and Policy Formation: An Integrative Approach* (Philadelphia: Saunders, 1974); Hugo Uyterhoeven, Robert Ackerman y John Rosenblum, *Strategy and Organization* (Homewood, Ill.: Irwin, 1973).
15. Para una explicación de algunas de las diferencias más finas entre la formulación y la aplicación de las estrategias, véase también Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Stickland III, *Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager*, 3a. ed. (Dallas: Business Publications, 1986).
16. La explicación de los niveles de las estrategias y la estrategia a nivel de empresa están basadas principalmente en Thompson y Strickland, *Strategy Formulation and Implementation.* Véase Paul Miesing y Joseph Wolfe, "The Art and Science of Planning at the Business Unit Level", *Management Science* 31, Núm. 6, junio de 1985, pp. 773-871.
17. Laura Souhrada, "3M: Diversity and Strategic Planning Are Key", *Hospitals*, 5 de septiembre de 1990, p. 94.
18. "Advertising: Brand new day", *The Economist*, 19 de junio de 1993, pp. 70-71.
19. Rahul Jacobs, "TQM: More than a Dying Fad?", *Fortune,* 18 de octubre de 1993, p. 68.
20. Véase Allan Gerald, "A Note on the Boston Consulting Group Concept of Competitive Analysis and Corporate Strategy", *Intercollegiate Case Clearing House 9*, junio de 1976, p. 175; Milton Leontiades, *Strategies for Diversification and Change* (Boston: Little, Brown, 1980), p. 63; Schendel y Hofer, eds., *Strategic Management*, pp. 11-14. Una encuesta de empresas estadounidenses realizada por Phillipe Haspeslagh (*Harvard Business Review* 60, Núm. 1, enero-febrero de 1982, pp. 58-73) llegaba a la conclusión de que para 1979, 36 por ciento de las 100 de Fortune y las 500 empresas industriales de Fortune habían introducido este enfoque; para una explicación más amplia de la matriz del BCG, véase Barry Hedley, "A Fundamental Approach to Strategy Development", *Long Range Planning* 9, Núm. 6, diciembre de 1976, pp. 2-11; para una crítica véase Thompson y Strickland, *Strategy Formulation and Implementation.*
21. M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980).
22. R. Edward Freeman y Daniel J. Gilbert, Jr., *Corporate Strategy and the Search for Ethics* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1988).
23. "Strategy and the Art of Reinventing Value", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1993, p. 39.
24. Dubashi, Jagannath, "Baby Drop", *Financial World,* 8 de junio de 1993.
25. Una de las primeras expresiones es W. G. Astley y C. Fombrun, "Technological Innovation and Industrial Structure: The Case of Telecommunications", en R. Lamb, ed., *Advances in Strategic Management,* Vol. 1 (Greenwich, CT: JAI Press, 1983), pp. 205-229.
26. "Word Perfect Corp. announces its new third-party developer program, Working with WordPerfect", *Business Wire*, 5 de octubre de 1993.
27. Una introducción informativa al caso es W.B. Tunstall, *Disconnecting Parties: Managing the Bell System Break Up: An Inside View* (Nueva York: McGraw-Hill, 1985).
28. Este artículo está basado en las siguientes fuentes: Rahul Jacob, "Thriving in a Lame Economy" *Fortune,* 5 de octubre de 1992, pp. 44-54: Nancy Hass, "Like a Rock - Rag Trade Leader Liz Caliborne Stands Against the Tide", *Financial World*, 4 de febrero de 1992, pp. 22-24; Nancy Marx Better, "The Secret of Liz Claiborne's Success", *Working Women*, abril de 1992, pp. 68-71, 96-97.
29. Better, "The Secret of Liz Claiborne's Success", p. 68.
30. Ibid., p. 71.
31. Ibid., p. 97.
32. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Susan Caminjiti, "A High-Priced Game Catch Up", *Fortune,* 6 de septiembre de 1993, pp. 73-74; Michael Hartnett, "Buyers: Endangered Species?", *Stores*, septiembre de 1993, pp. 53-54; "Macy's plans TV channel to compete in home shopping", *Marketing News*, 30 de agosto de 1993, pp. 6-7; Barbara Solomon, "Will There Be A Miracle on 34th Street?", *Management Review*, julio de 1993, pp. 33-36; Laura Zinn, "Prudence on 34th Street", *Business Week*, 16 de noviembre de 1992, p. 44; Zinn, "Macy's Is Counting on a Number-Cruncher", *Business Week*, 22 de junio de 1992, pp. 72-73.
33. Zinn, "Prudence on 34th Street", p. 44.
34. Ibid.
35. "A High-Priced Game to Catch-Up", p. 74.
36. Ibid.
37. Hartnett, "Buyers: Endangered Species?", p. 54.
38. Solomon, "Will There Be A Miracle on 34th Street?", p. 35.
39. Zinn, "Prudence on 34th Street", p. 44.

CAPÍTULO 11

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: "Hot Products Give Toy Industry Strong Year", *Standard & Poor's Industry Surveys*, Vol. 1, octubre de 1993, pp. 51-52; Barbara E. Van Gorder, "The New Age of Relationship Marketing", *Credit Magazine*, marzo-abril de 1991, pp. 22-24; Nikhil Hutheesing, "Games Companies Play", *Forbes*, 25 de octubre de 1993, p. 68; Gale Eisenstodt, "The Charge of The Hedgehog", *Forbes*, 2 de septiembre de 1992, pp. 42-43; "Sonic Tops Mario in Latest Kids' Popularity Poll", *Gamepro*, noviembre de 1993, p. 261; Dean Calbreath, "Hedgehog Heaven: Sega Plays to Win in Video-game Arena", *San Francisco Business Times*, 20 de agosto de 1993, p. 9A; John Burgess, "Sega's Sonic Boom: The Video Game Upstart Shakes Nintendo With Technology Marketing and Violent Action", *The Washington Post*, 19 de diciembre de 1993, p. H1; Laura Evenson, "Nipping at Nintendo: Sega of America Uses Hip Innovations to Make Big Inroads in Video Game Field", *Star Tribune*, 18 de junio de 1993, p. 1D; Jonathan Durden, "To Get This Good Take a New Look at Media Angles", *Marketing*, 25 de noviembre de 1993, p. 21; Scott Williams, "Sega Moving to Next Level of Video-Games Market", *The Seattle Times,* 4 de diciembre de 1993, p. D1; Shawn Tully *et al.*, "Winning Companies; 20 Companies on a Roll", *Fortune,* 22 de noviembre de 1993, p. 21; Saroja Girishankar, "Microsoft Details Workgroup Plan", *Communications Week*, 8 de septiembre de 1993, p. 4; "Sega Sees Year to March Consumer Equipment Sales 249 Bln. Yen", *Extel Examiner*, 9 de noviembre de 1993; Garth Alexander y Helen Davidson, "Super Mario Under Threat as Sega Closes Profits Gap", *Sunday Times*, 10 de octubre de 1993; Mike Snider, "Video Market No Longer a 2 player Game", *USA Today*, 4 de noviembre de 1993, p. 1D; Laura Evenson, "Nintendo's Troubles Mirror Industry", *The San Francisco Chronicle*, 19 de noviembre de 1993, p. B1; Kate Fitzgerald, "Its Game Time for Sega Channel: Test Will Explore Options to Avoid Cannibalizing Retail Sales", *Advertising Age*, 4 de octubre de 1993, p. 28; Karen Woodward, "Great Expectations", *Telephony,* 26 de abril de 1993, p. 7; Michael Gelfand, "Let the Games Begin", *DM*, junio de 1992, pp. 28-31; Kate Fitzgerald, "Family Fun vs. High Tech: Nintendo, Sega Face Off", *Advertising Age*, 16 de agosto de 1993, p. 8; "Acclaim's 'Mortal Kombat' Surpasses Three Million Units: Phenomenon Extends to Other Entertainment Media", *Business Wire*, 9 de noviembre de 1993; Kate Fitzgerald, "It's Game Time for Sega Channel, Test Will Explore Options to Avoid Cannibalizing Retail

Sales", *Advertising Age*, 4 de octubre de 1993, p. 28; Richard Brandt, "Video Games: Is All That Gore Really Child's Play", *Business Week*, 14 de junio de 1993, p. 38; Bill Provick, "Mortal Kombat *Challenges* Street Fighter", *The Ottawa Citizen*, 9 de octubre de 1993, p. J2; John Burgess, "Sega's sonic Boom: The Video Game Upstart Shakes Nintendo with Technology, Marketing and Violent Action", *The Washington Post*, 19 de diciembre de 1993, p. H1.

2. Hutheesing, "Games Companies Play", p. 68.
3. Callbreath, "Hedgehog Heaven: Sega Plays to Win in Video-game Arena", p. 9A.
4. David T. Kearns y David A. Nadler, *Prophets in the Dark: How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese* (Nueva York: Harper Business, 1992); Richard M. Hodgetts, Fred Luthans y Sang M. Lee, "New Paradigm Organizations: From Quality to Learning to World-Class", *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, p. 8; Tim Smart, "Can Xerox Duplicate the Glory Days?", *Business Week*, 4 de octubre de 1993, pp. 56-58; Allan Halcrow, "Optimas Reflect Changes in HR", *Personnel Journal*, enero de 1994, p. 61.
5. Nuestra explicación de estructura y estrategia se basa notablemente en el capítulo 2 de *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, 2a. ed. de Jay R. Galbraith y Robert K. Kazanjian (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1986).
6. A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge: Mass.: MIT Press, 1962).
7. Este ejemplo fue tomado de Donald F. Harvey, *Strategic Management* (Columbus, Ohio: Merrill, 1982), pp. 269-270.
8. R.K. Kazanjian, "The Organizational Evolution of High Technology Venture: The Impact of Stage of Growth on the Nature of Structure and Planning Process", tesis de doctorado, The Wharton School, Universidad de Pennsylvania, 1983.
9. Jay Finegan, "The Continuously Improving CEO", *INC.*, febrero de 1993, pp. 72-81.
10. Raymond E. Miles y Charles E. Show, "Fit, Failure and the Hall of Fame", *California Management Review* 26, Núm. 3, 1984, pp. 10-28. Véase también Miles y Snow, *Organizational Strategy Structrue and Process* (Nueva York: McGraw-Hill, 1978) y "Organizations: New Concepts for New Forms", *California Management Review* 28, Núm. 2, 1986, pp. 64-71; y Donald C. Hambrick, "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal* 26, 1983, pp. 5-26.
11. Véase Robert H. Waterman, Jr., Thomas H. Peters y Julien R. Phillips, "Structure Is Not Organization", *Business Horizons*, junio de 1980.
12. Joseph A. Pentrick y George E. Maning, "Paradigma Shift in Quality Management and Ethical Development", *Business Forum*, otoño de 1993, pp. 15-17.
13. Burgess, "Sega's Sonic Boom", p. H1.
14. Calbreath, "Hedgehog heaven: Sega Plays to Win in Video-Game Arena", p. 9A.
15. Durden, "To Get This Good Take a New Look at Media Angles", p. 21.
16. Williams, "Sega Moving to Next Level of Video-Game Market", p. D1.
17. Hutheesing, "Games Companies Play", p. 1D.
18. Evenson, "Nipping at Nintendo", p. 1D.
19. Girishankar, "Microsoft Details Workgroup Plan", p. 4.
20. Tulley *et al.*, "Winning Companies: 20 Companies on a Roll", p. 21.
21. Calbreath, "Hedgehog heaven: Sega Play to Win Video-game Arena", p. 9A.
22. Williams, "Sega Moving to Next Level of Video-Game Market", p. D1.
23. Stephan Harrigen, "It's Not Easy Being Blue", *Life*, julio de 1989, p. 96.
24. David Willman, "Jim Henson's Children Put Together a String of Big Deals to Keep Alive: The Muppet Legacy", *Los Angeles Times*, 26 de julio de 1992, p. 1.
25. Jay Boyar, "Pivotal Moment; 'Christmas Carol' is the Muppets' First Project Since the Death of Jim Henson", *Chicago Tribune*, 5 de enero de 1993, p. 5.
26. Ibid.
27. Jamie Portman, "Henson Legacy Lives on in His Son", *The Toronto Star*, 9 de diciembre de 1992, p. B1.
28. Nuestra explicación se basa en la clasificación y la descripción de los planes de William H. Newman, *Administration Action: The Techniques of Organization and Management*, 2a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1963), pp. 13-54. Los tipos de planes que se incluyen en nuestra clasificación e interpretación específica de su uso difieren un poco de la versión de Newman.
29. Pearce y Robinson, *Formulation and Implementation of Competitive Strategy*, p. 291.
30. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper & Brothers, 1954).
31. Véase Dale D. McConkey, *How to Manage by Results*, 4a. ed. (Nueva York: American Management Association, 1983), p. 3. Véase también Stephen J. Carroll, Jr. y Henry L. Tosi, Jr., *Management by Objectives: Applications and Research* (Nueva York; Macmillan, 1973), p. 3. Para un repaso amplio de la literatura sobre la planificación en general y el establecimiento de metas en particular, véase Scott Armstron, "The Value of Formal Planning for Strategic Decisiones: Review of the Empirical Research", *Strategic Management Journal* 13, Núm. 2, 1982, pp. 197-211. Véase W. J. Reddin, *Effective Management by Objectives: The 3-D Method of MBO* (Nueva York: McGraw-Hill, 1971), pp. 13-19; y George S. Odiorne, *MBOII: A System of Managerial Leadership for the 80's* (Belmont, Calif.: Fearon Pitman, 1979), pp. 127-140, 161-165 y 320-321.
32. Carrol y Tosi, *Management by Objectives*, pp. 1-19.
33. Véase tambien John M. Ivancevich, "Different Goal-Setting Treatments and Their Effects on Performance and Satisfaction", *Academy of Management Journal* 20, Núm. 3, septiembre de 1977, pp. 406-419; Gary P. Latham y Timothy P. Steele, "The Motivational Effects of Participation versus Goal Setting on Performance", *Academy of Management Journal* 26, Núm. 3, septiembre de 1983, pp. 406-417; Mark E. Tubbs, "Goal Setting: A Meta-Analytic Examination of the Empirical Evidence", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 1986, pp. 474-483; y Gary P. Latham y Edward A. Locke, "Goal Setting A Motivational Technique That Works", *Organizational Dynamics* 8, Núm. 2, otoño de 1979, pp. 68-80. Latham y Locke llegan a la conclusión de que establecer metas mejora los resultados, sea que el supervisor establece las metas unilateralmente, o lo hace con la participación de los empleados, siempre y cuando éstos acepten las metas. Un repaso general de las repercusiones que tiene el establecimiento de metas en los resultados, se encuentra en Gary P. Latham y Gary A. Yukl, "A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations", *Academy of Management Journal* 18, Núm. 4, diciembre de 1975, pp. 824-845.
34. Véase Jay S. Kim, "Effect of Behavior Plus Outcome Goal Setting and Feedback on Employee Satisfaction and Performance", *Academy of Management Journal* 27, Núm. 1, marzo de 1984, pp. 139-149.
35. Véase Herbert H. Meyer, Emmanuel Kay y John R. P. French, Jr., "Split Roles in Performance Appraisal", *Harvard Business Review* 43, Núm. 1, enero-febrero de 1965, pp. 123-129; y Miriam Erez, P. Christopher Earley y Charles L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model", *Academy of Management Journal*, marzo de 1985, pp. 50-66. Para una análisis completo de la literatura sobre la participación y de las muchas ambigüedades de las investigaciones, véase Edwin A. Locke y E. M. Schweiger, "Participation in Decision-Making: One More Look", en Barry M. Staw, ed., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979), pp. 265-339.
36. Para una explicación de la relación entre satisfacción y establecer objetivos, véase Thomas I. Chacko, "An Examination of the Affective Consequences of Assigned and Self-Set Goals", *Human Relations* 35, Núm. 9, septiembre de 1982, pp. 771-776.
37. Hrebeniak y Joyce, *Implementing Strategy,* p. 15.
38. M. Salter, "Tailor Incentive Compensation to Strategy", *Harvard Business Review* 51, 1973, pp. 94-102.
39. Ibid.
40. Alfie Kohn, *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's Praise, and other Bribes* (Nueva York: Houghton Mifflin Company, 1993), p. 119.
41. Ibid., p. 61.
42. Ibid., p. 65.

43. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Joshua Levine, "Watch Out, Snapple!", *Forbes*, 10 de mayo de 1993, p. 142, 146; Elizabeth Lesly, "Does Snapple Have The Juice to Go National", *Business Week*, 18 de enero de 1993, pp. 52-53.

44. Levine, "Watch out, Snapple!", p. 146.

45. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Jeff Pelline, "The Billionaire and His Airline: Richard Branson's Scrappy Virgin Atlantic to Fly out of S.F.", *San Francisco Chronicle*, 7 de marzo de 1994, p. B1; David Campbell, "People Power is Key to Next Millennium", *Herald (Glasgow)*, 10 de marzo de 1994, p. 5; Eric Reguly, "Virgin Boss Has Reputation for Stunts but Behind the Headlines Is a Shrewed Entrepreneur", *Financial Post*, 19 de febrero de 1994, p. S10; Everett Potter, "Virgin Atlantic Turns 10", *Houston Chronicle*, 9 de enero de 1994, p. 2. Además, el video que se anexa es *Business World*, 22 de noviembre de 1992.

46. Reguly, "Virgin Boss Has Reputation for Stunts", p. S10.

47. Potter, "Virgin Atlantic Turns 10", p. 2.

48. Reguly, "Virgin boss Has Reputation for Stunts", p. S10.

49. Potter, "Virgin Atlantic Turns 10", p. 2.

50. Ibid.

51. Reguly, "Virgin boss Has Reputation for Stunts", p. S10.

52. Ibid.

53. Reguly, "Virgin Boss Has Reputation for Stunts", p. S10.

CAPÍTULO 12

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: John W. Verity *et al.*, "In Computers, a Shakeout of Seismic Proportions", *Business Week*, 15 de octubre de 1990, pp. 34-36; Barbara Buell *et al.*, "Hewlett-Packard Rethinks Itself", *Business Week*, 1 de abril de 1991, pp. 76-79; "Can Morton Calm Ruffled Feathers?", *Industry Week*, 20 de agosto de 1984, p. 64; Robert L. Yeager, "Hewlett-Packard: Continuing the Search for Excellence", *Business Marketing*, noviembre de 1985, pp. 74, 76; Kathleen K. Wiegner, "John Young's New Jogging Shoes", *Forbes*, 4 de noviembre de 1985, pp. 42-44; John A. Young, "The Quality Focus at Hewlett-Packard", *The Journal of Business Strategy* 5, invierno de 1985, pp. 6-9; David Finn, "Growing Up with the Founding Fathers", *Across the Board* 23, marzo de 1986, pp. 47-55; Weiger, "Making the Short List Again", *Forbes*, 15 de junio de 1987, pp. 124-126; Johathan B. Levine, "Mild-Mannered Hewlett-Packard Is Making Like Fusperman", *Business Week*, 7 de marzo de 1988, pp. 110-111, 114; Jim Carlton, "Hewlett-Packard Tried to Revive Share of Market of Realigning Computer Lines", *The Wall Street Journal*, 8 de octubre de 1990, p. B4; Barbara Buell *et al.*, "Hewlett-Packard Rethinks Itself", *Business Week*, 1 de abril de 1991, pp. 76-79; Robert D. Hof, "Hewlett-Packard Digs Deep for a Digital Future", *Business Week*, 18 de octubre de 1993, pp. 72-75; Alan Cane, "Hewlett-Packard Reaps the Reward of Rise - The Computer Company's New Chief Executive Finds No Room for Complacency", *Financial Times*, 22 de junio de 1993, p. 30.

2. Cane, "Hewlett-Packard Reaps the Reward Rise", p. 30.

3. Ibid.

4. Hof, "Hewlett-Packard Digs Deep for a Digital Future", p. 73.

5. Ibid., pp. 72-75.

6. Ernest Dale, *Organization* (Nueva York: American Management Association), p. 9. El proceso de cinco pasos descrito aquí es una elaboración que parte del proceso original de tres pasos de Dale.

7. Adam Smith, *Wealth of Nations* (Nueva York: Modern Library, 1937; ed. orig. 1776), pp. 3-4.

8. Gareth R. Jones, "Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior", *Academy of Management Review*, octubre de 1984, pp. 684-695; Dan R. Dalton y Debra J. Mesch, "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover", *Administrative Science Quarterly* 35, junio de 1990, pp. 370-387; J. Barton Cunningham y Ted Eberle, "A Guide to Job Enrichment and Redesign", *Personnel*, febrero de 1990, pp. 56-61; Benjamin Schneider y Andrea Marcus Konz, "Strategic Job Analysis", *Human Resource Management* 28, Núm. 1, primavera de 1989, pp. 51-63.

9. Robert R. Rehder, "Sayonara, Uddevalla?", *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1992, pp. 8-18.

10. Algunos de los primeros autores, sin embargo, sí tomaron en cuenta los factores de la situación. A principios del presente siglo, por ejemplo, F. R. Mason se refirió a variables que afectaban la amplitud de la gerencia en *Business Principles and Organization* (Chicago: Cree Publishing, 1909). Tiempo después, Lyndall F. Urwick subrayó la interdependencia del trabajo de los subordinados, y Luther Gulick menlioned a veriety of important factors, such as the type of work and the variety of talks performed. See Lyadallf, "The Manager's Span of Control", *Harvard Business Review* 34, Núm. 3, mayo-junio de 1956, pp. 39-47; y Luther Gulick, "Notes on the Theory of Organization", en Luther Gulick y L. Urwick, eds., *Papers on the Science of Administration* (Nueva York: Institue of Public Administration, Universidad de Columbia, 1937), pp. 1-46.

11. Teri Lammers, "The New Improved Organization Chart", *INC.* 14, Núm. 10, octubre de 1992, p. 147.

12. Ibid.

13. Mats Alvesson, "A Flat Pyramid: A Symbolic Processing of Organizational Structure", *International Studies of Management and Organization* 19, Núm. 4, invierno 1989/1990, pp. 5-23.

14. Jana Schilder, "Work Teams Boost Productivity", *Personnel Journal,* febrero de 1992, pp. 67-71.

15. Para más investigaciones sobre la amplitud de la administración, véase David Van Fleet y Arthur G. Bedeian, "A History of the Splan of Management", *Academy of Management Review* 2, Núm. 3, 1977, pp. 356-372; y Van Fleet, "Empirically Testing Span of Management Hypotheses", *International Journal of Management* 2, Núm. 2, 1984, pp. 5-10.

16. James Mooney define la coordinación como la "disposición ordenada de los esfuerzos del grupo con objeto de lograr la unidad de acción en la persecución de un propósito común". Véase *The Principles of Organization*, ed. rev. (Nueva York: Harper & Brothers, 1947), p. 5.

17. Véase Joseph L. C. Cheng, "Interdependence and Coordination in Organizations: A Role-System Analysis", *Academy of Management Journal* 26, Núm. 1, marzo de 1983, pp. 156-162.

18. James D. Thompson, *Organizations in Action: Social Sciences Bases of Administrative Theory* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), pp. 54-60.

19. "US and the Big Three Will Attempt to Create an 82.5 mpg Auto", *Philadelphia Inquirer*, 30 de septiembre de 1993, pp. A1, A10.

20. Ibid.

21. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Homewood, Ill.: Irwin, 1967), p. 9.

22. Eliezer Rosenstein, "Cooperativeness and Advancement of Managers: An International Perspective", *Human Relations* 38, Núm. 1, enero de 1985, pp. 1-21.

23. Nuestra explicación de la coordinación está basada, en gran medida, en Jay R. Galbraith, "Organization Design: An Information Processing View", *Interfaces* 4, Núm. 3, mayo de 1974, pp. 28-36; Galbraith, *Organization Design* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977); y Michael L. Tushman y David A. Nadler, "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design", *Academy of Management Review* 3, Núm. 3, julio de 1978, pp. 613-624.

24. Tom Peters y R. H. Waterman, Jr., *Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982).

25. "Hewlett-Packard Digs Deep For a Digital Future", p. 75.

26. Galbraith, *Organization Design*, pp. 50-52. Galbraith también presenta un tercer método: administrar la relación de la organización con el ambiente, con el objeto de reducir la necesidad de una coordinación estrecha. Pensamos que ésta es parte de la tarea básica de relacionar a la organización con el ambiente por medio de sus sistemas para la planificación y el control y la creación de estrategias. Sin embargo, la exposición de Galbraith llama la atención a la naturaleza abierta de la organización como sistema: puede reducir la necesidad de capacidad interna, pues altera la manera en que enfrenta el ambiente externo.

27. Véase Kenneth E. Marino y David R. Lange, "Measuring Organizational Slack: A Note on the Convergence and Divergence of Alternative Operational Definitions", *Journal of Management* 9, Núm. 1, otoño de 1983, pp. 81-92.

28. Los autores agradecen, por cuanto a la perspectiva general de esta sección, a Kenneth N. Wexly y Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, ed. rev. (Homewood, Ill.: Irwin, 1984), Y. K. Shetty y Howard M. Carlisle, "A Contingency Model of Organizational Design", *California Management Review* 15, Núm. 1, otoño de 1972, 38-45; y Jay R. Galbraith y Daniel A.

Nathanson, "The Role of Organizational Structure and Process in Strategy Implementation", en Dan E. Schendel y Charles W. Hofer, eds., *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning* (Boston, Mass.: Little, Brown, 1979), pp. 249-283. Véase también Daniel Robey, *Designing Organizations*, 2a. ed., (Homewood, Ill.: Irwin, 1986).

29. Max Weber, *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology* (Nueva York; Bedminster Press, 1968; ed. orig. 1925), pp. 956-958.
30. Weber abordó esta crítica definiendo una organización "ideal" hipotética que incluía cada una de las características de la burocracia. Pensaba que cuanto más se acercara la institución real a la ideal, tanto más disfrutaría los beneficios de la burocracia.
31. Joan Woodward, *Industrial Organization* (Londres: Oxford University Press, 1965). Véase también Karl O. Magnusen, "A Comparative Analysis of Organizations", *Organizational Dynamics* 2, Núm. 1, verano de 1973, pp. 16-31; James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967); Charles Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay*, 2a. ed. (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1979); y Paul D. Collins y Frank Hull, "Technology and Span of Control: Woodward Revisited", *Journal of Management Studies* 23, 1986, pp. 143-164.
32. Véase, por ejemplo, David J. Hickson, D. S. Pugh y Diana C. Pheysey, "Operations Technology and Organizational Structure: A Clinical Reappraisal", *Administrative Science Quarterly* 14, Núm. 3, septiembre de 1969, pp. 378-397.
33. Tom Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961).
34. John A. Bryne, "The Horizontal Organization" *Business Week*, 20 de diciembre de 1993, pp. 76-83.
35. Rod Willis, "What's Happening to America's Middle Managers?", *Management Review*, enero de 1987, pp. 24-33; "The Downside of Downsizing", *Fortune,* 23 de mayo de 1988, pp. 45-52; Michael J. Mandel, "This Time the Downturn Is Dressed in Pinstripes", *Business Week*, 1 de octubre de 1990, pp. 130-131.
36. Alfred Edmong, Jr., "Gee, Blacks Really Did Lose More Jobs", *Black Enterprise* 24, Núm. 5, diciembre de 1993, p. 20.
37. John A. Byrne, "The Pain of Downsizing", *Business Week*, 9 de mayo de 1994, p. 68.
38. K. Newman, *Falling From Grace: The Experience of Downward Mobility in the American Middle Class* (Nueva York: Vintage, 1989).
39. Karen Matthes, "The Pink Slip Turns into Something Rosier", *Management Review* 81, Núm. 4, abril de 1992, p. 5.
40. Stephen Davis, "Terry Murray, Contender", *Institutional Investor* 27, Núm. 8, agosto de 1993, p. 52.
41. John F. Mee, "Matrix Organizations", *Business Horizons* 7, Núm. 2, verano de 1964, pp. 70-72; Jay R. Galbraith, "Matrix Organizations Designs", *Business Horizons* 14, Núm. 1, febrero de 1971, pp. 29-40; Stanley M. Davis y Paul R. Lawrence, *Matrix*, (Reading, Mass.; Addison- Wesley, 1977); y Harvey F. Kolodny, "Evolution to a Matrix Organization", *Academy of Management Review* 4, Núm. 4, 1979, pp. 543-553.
42. Para una explicación de la evolución típica de una estructura matricial, véase Davis y Lawrence, *Matrix*, pp. 39-45.
43. R. F. Grantges, V. L. Fahrmann, T. A. Gibson y L. M. Brown, "Central Office Equipment Reports for Stores Program and Control Systems", *Bell System Technical Journal* 62, Núm. 7, septiembre de 1983, pp. 2365-2395.
44. Christopher A. Bartlett y Sumantra Choshal, "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1990, pp. 138-145.
45. Ralph Katz y Thomas J. Allen, "Project Performance and the Locus of Influence in the R&D Matrix", *Academy of Management Journal*, marzo de 1985, pp. 67-87.
46. Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 3a. ed. (Nueva York; Macmillan, 1976). Para otras explicaciones de un grupo informal, véase Chester I. Barnard, *The Function of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938); R. J. Roethlisberger y William J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, Mass.; Harvard University Press, 1947); y Charles Perrow, *Complex Organizations*, 3a. ed. (Nueva York: Random House, 1986).
47. J. B. Quinn, *Intelligent Enterprise: A Knowledge And Service Based Paradigm for Industry* (Nueva York: Free Press, 1992).
48. Tom Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1982), p. 8.
49. Ibid., p. 11.
50. "The Virtual Corporation", *Business Week*, 8 de febrero de 1993, p. 100.
51. Ibid., p. 99. Véase también T. Brown, "Think in Reverse", *Industry Week*, 19 de julio de 1993, pp. 14-22.
52. Véase S. Call, *The Deal of the Century: The Breakup of AT&T* (Nueva York: Atheneum, 1986).
53. "The Virtual Corporation", p. 101.
54. Quinn, *Intelligent Enterprise*, p. 172.
55. Ibid., pp. 61-62.
56. "Hewlett-Packard Digs Deep For a Digital Future", p. 72.
57. Ibid., p. 73.
58. Ibid., p. 63.
59. Este caso está basado en Dennis Hightower, "Creativity Is Our Business", *Executive Excellence*, septiembre de 1993, pp. 5-6.
60. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Christopher Reynolds, "Inside the New Las Vegas; In the Belly of the Beast; With 5,0005 Rooms, The MGM Grand is the World's Biggest Hotel. How Do You Run a Behemoth and Keep Everyone Happy?", *Los Angeles Times*, 20 de febrero de 1994, p. L1; Steve Hemmerick, "Integrated Data Base Keeps Tabs on All Plans", *Pensions & Investments*, 17 de mayo de 1993, p. 97; Michael Adams, "Woolf At the Door", *Successful Meetings*, abril de 1993, pp. 103-106; Bernard C. Reimann, "The Newest Game in Vegas is Strategic Management", *Planning Review*, enero-febrero de 1993, pp. 38-39, 49.
61. Reynolds, "Inside the New Las Vegas", p. L1.
62. Adams, "Woolf At the Door", p. 106.
63. Ibid.
64. Ibid.

CAPÍTULO 13

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Leonard A. Schlesinger y James L. Heskett, "Enfranchisement of Service Workers", *California Management Review*, verano de 1991, pp. 83-100; Nancy K. Austin, "Reorganizing the Organization Chart", *Working Woman*, septiembre de 1993, pp. 23-26; Dori Jones Yang, "Nordstrom's Gang of Four", *Business Week*, 15 de junio de 1992, pp. 122-123.
2. Schlesinger y Heskett, "Enfranchisement of Service Workers", p. 83.
3. John R.P. French y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en Dorwin Cartwright, ed., *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959), pp. 150-167.
4. Gary Yukl y Tom Taber, "The Effective Use of Managerial Power", *Personnel* 60, Núm. 2, marzo-abril de 1983, pp. 37-44.
5. Geert Hofstede, "Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, verano de 1980, pp. 45, 51.
6. Stanley Milgram, *Obedience to Authority* (Londres: Tavistock Publicationes, 1975), derechos, 1974 de Stanley Milgram. Algunos investigadores respondieron al experimento de Milgram muy molestos porque había engañado a sus sujetos en cuanto a la índole del experimento y había jugado con ellos en una forma peligrosa desde el punto de vista psicológico. Es más, la Asociación de Psicólogos de E.U.A. censuró a Milgram y estableció estrictos lineamientos para realizar diversos tipos de experimentos. En defensa de Milgram cabe decir que tenía perfecto control de su procedimiento y que había establecido un amplio procedimiento de desinformación general y seguimiento con objeto de mitigar cualquier consecuencia posiblemente dañina para sus sujetos.
7. Jeffrey Pfeffer ha estudiado la base de la inquietud contemporánea en cuanto al poder y la política y ha llegado a la conclusión de que los procesos del poder suelen ser dudosos y, por regla general, benéficos en lugar de dañinos para las organizaciones y las personas que trabajan en ellas. Véase Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, Mass.: Pitman, 1981); y Henry Mintzberg, *Power in and Around Organizations* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1983).
8. David C. McClelland, "The Two Faces of Power", *Journal of International Affairs* 24, Núm. 1, 1970, pp. 29-47.

9. Jim Mullen, "Owners Need Not Apply", *INC.*, agosto de 1990, pp. 76-78.
10. David C. McClelland y David H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review* 54, Núm. 2, marzo-abril de 1976, pp. 100-110.
11. John Kotter, "Power, Dependence, and Effective Management", *Harvard Business Review* 54, Núm. 2, marzo-abril de 1976, pp. 100-110; Kotter, *Power in Management* (Nueva York: AMACOM, 1979); Kotter, *Power and Influence* (Nueva York: Free Press, 1983).
12. Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (Nueva York: Basic books, 1977), pp. 165-205. Véase también Kanter, "Men and Women of the Corporation Revisited", *Management Review*, marzo de 1987, pp. 14-15; Kanter, *The Change Masters* (Nueva York: Simon & Schuster, 1983), pp. 156-179; Kanter, "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review* 57, Núm. 4, julio-agosto de 1979, pp. 65-75 y Sharon Nelton, "Meet Your New Work Force", *Nation's Business* 76, Núm. 7, 1988, pp. 14-21.
13. Un interés central de las investigaciones actuales es la integración de las diversas teorías del poder en una sola teoría. Véase W. Graham Astley y Paramjit S. Sachdeva, "Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis", *Academy of Management Review* 9, Núm. 1, enero de 1984, pp. 104-113; y Anthony T. Cobb, "An Episodic Model of Power: Toward an Integration of Theory Research", *Academy of Management Review* 9, Núm. 3, julio de 1984, pp. 482-493.
14. Véase Max Weber, "The Three Types of Managerial Rule", *Berkeley Journal of Sociology*, 4, 1953; ed. orig. 1925, pp. 1-11; y Cyril O'Donnell, "The Source of Managerial Authority", *Political Science Quarterly* 67, Núm. 4, diciembre de 1952, pp. 573-588.
15. Hershberger v. Jersey Shore Steel Co., 575 A.2d 944 (Pa. Super. 1990); K. Decker, "Individual Employment Rights Begin Maturing in Pennsylvania", *Pennsylvania Law Journal-Reporter* 12, Núm. 26, 1989, pp. 1, 4-5.
16. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, ed. XXX Aniversario (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968), p. 165.
17. Ibid., pp. 167-170.
18. Herbert A. Simon, *Administrative Behavior,* 3a. ed. (Nueva York: Macmillan, 1976), pp. 12, 18.
19. Véase, por ejemplo, Gerald G. Fisch, "Line-Staff Is Obsolete", *Harvard Business Review* 39, Núm. 5, septiembre-octubre de 1961, pp. 67-79; y Vivian Nossiter, "A New Approach Toward Resolving the Line and Staff Dilemma", *Academy of Management Review* 4, Núm. 1, enero de 1979, pp. 103-106.
20. Alfred Kieser, "Advisory Staffs for Rulers: Can They Increase Rationality of Decisions?", ponencia inédita presentada en el seminario "Improvement of Top-Level Decision-Making" en el Instituto de Estudios Avanzados, Berlín, febrero de 1983.
21. Para una de las primeras explicaciones de la manera en que los miembros del personal administrativo pueden apoyar a los gerentes de línea, véase Louis A. Allen, "The Line-Staff Relationship", *Management Record* 17, Núm. 9, septiembre de 1955, pp. 346-349 y ss.
22. Para una explicación de las distintas formas en que las actividades del personal administrativo se integran a la estructura de la organización, véase Harold Stieglitz, "On Concepts of Corporate Structure: Economic Determinants of Organization", *Conference Board Review*, febrero de 1974, pp. 148-150.
23. Peter T. Kilborn, "An American Workplace, After the Deluge", *The New York Times*, 5 de septiembre de 1993, sección 3, pp. 1, 4.
24. Ibid., p. 4.
25. John Case, "The Best Small Companies to Work for in America", *INC.*, noviembre de 1992, p. 96.
26. Beverly Geber, "A New Kind of Police Department", *Training* 30, Núm. 10, octubre de 1993, p. 71.
27. Joshua Hyatt, "No Way Out", *INC.* 13, Núm. 11, noviembre de 1991, p. 78.
28. Ibid., p. 92.
29. Ibid., p. 90.
30. Ibid., p. 92.
31. Véase Gerald G. Fisch, "Toward Effective Delegation", *CPA Journal* 46, Núm. 7, julio de 1976, p. 67; y William Newman, "Overcoming Obstacles to Effective Delegation", *Management Review* 45, Núm. 1, enero de 1956, pp. 36-41.
32. Véase Fisch, "Toward Effective Delegation", pp. 66-67.
33. Austin, "Reorganizing the Organization Chart", p. 24.
34. Barbara E. Van Gorder, "Moving Back to Centralization", *Credit*, mayo-junio de 1990, pp. 12-15.
35. Ibid.
36. "Fred Meyer Overhauls Itself", *Discount Merchandiser*, julio de 1990, pp. 44, 46.
37. John W. Boroski, "Putting it Together: HR Planning in '3D' at Eastman Kodak", *Human Resource Planning* 13, Núm. 1, 1990, pp. 45-57.
38. Véase Ernest Dale, *Organization* (Nueva York: American Management Associations, 1967), pp. 114-130.
39. "A Car is Born", *Business Week*, 13 de septiembre de 1993, pp. 64-72.
40. N. Austin, "Reorganizing the Organization Chart", *Working Woman*, septiembre de 1993, pp. 23-26.
41. "Saturn", *Business Week*, 17 de agosto de 1992, pp. 86-91.
42. "Where Employees Are Management", *Business Week*: Reinventing America, 1992, p. 66.
43. Helen F. Uhlfelder, "Redesign for Total Quality", *Quality* 31, Núm. 8, agosto de 1992, pp. Q19-Q20.
44. J. Richard Hackman y Edward E. Lawler, "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, Monografía 55, 1971, pp. 269-286; Hackman y Greg R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Spychology* 60, Núm. 2, abril de 1975, pp. 159-170; y Hackman y J. Lloyd Suttle, eds., *Improving Life at Work* (Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1977), pp. 130-31.
45. J. Richard Hackman, "Work Design", en Kackman y Suttle, eds., *Improving Life at Work*, pp. 128-130.
46. Fred Bazzoli, "Patient-focused Care Aims to Counter Institutional Culture", *Modern Healthcare* 23, Núm. 49, 6 de diciembre de 1993, pp. 48-52.
47. Robert N. Ford, "Job Enrichment Lessons from AT&T", *Harvard Business Review* 51, Núm. 1, enero febrero de 1973, pp. 96-106, describe algunas de las técnicas usadas por AT&T para rediseñar los puestos de empleados administrativos y obreros en uno de los programas más amplios de enriquecimiento de los trabajos en toda la industria de Estados Unidos.
48. Kilborn, "The Workplace, After the Deluge", p. 1.
49. Ibid., p. 4.
50. Susan M. Werner, "Ask A Risk Manager: It's Become a Buzzword, but Ergonomics Can Be a Valuable Safety Tool", *Business Insurance*, 12 de octubre de 1992, p. 30.
51. Ibid.
52. "Quill Moves Toward Ergonomic Effectiveness", *Occupational Hazards* 55, Núm. 9, septiembre de 1993, p. 205.
53. Ibid.
54. Mary Baechler, "Tom Peters Ruined My Life", *The Wall Street Journal*, 25 de octubre de 1993, p. A20.
55. Ibid.
56. Tom Peters y Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (Nueva York; Random House, 1985); Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1992).
57. Baechler, "Tom Peters Ruined my Life".
58. James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry* (Nueva York, Free Press, 1992), p. 172.
59. Yang, "Nordstrom's Gang of Four", p. 122.
60. Ibid.
61. Ibid.
62. Ibid., p. 123.
63. Ibid.
64. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Howard Rothman, "The Power of Empowerment", *Nation's Business*, junio de 1993, pp. 49-52; Rob Brookler, "HR in Growing Companies", *Personnel Journal,* noviembre de 1992, p. 80A-0; Daniel Akst, "California & Co./Daniel Akst: Birkenstocks set trends all the way to bank", *Los*

Angeles Times, 6 de octubre de 1992, p. 1; Barbara De Lollis, "Birkenstock CEO Answers the Call of the Foot-Weary", *San Francisco Business Times*, 18 de septiembre de 1992, p. 13.

65. Brookler, "HR in Growing companies", p. 80G.
66. Rothman, "The Power of Empowerment", p. 49.
67. De Lollis, "Birkenstock CEO Answers the Call of the Foot-Weary", p. 13.
68. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Cheryl Powell, "CEO Finds 'Empowerment' Pays: Cin-Made President, Once Barrier to Change Evangelizes at Work-Force Summit", *Cincinnati Enquirer*, 29 de julio de 1993, p. B9; Robert Frey, "The Empowered and the Glory: A Firm's Turbulent Turnaround: How Employees and Managers Became Reluctant Saviors", *The Washington Post*, 26 de diciembre de 1993, p. H1; Mark Memmott, "Clinton Listents to Firms That Work", *USA Today*, 27 de julio de 1993, p. 2B.
69. Frey, "The Empowered and the Glory", p. H1.
70. Memmott, "Clinton Listens to Firms That Work", p. 2B.
71. Frey, "The Empowered and the Gory", p. H1.
72. Ibid.
73. Ibid.
74. Ibid.
75. Memmott, "Clinton Listens to Firms That Work", p. 2B.
76. Frey, "The Empowered and the Glory", p. H1.
77. Ibid.
78. Powell, "CEO Finds 'Empowerment' Pays", p. B9.
79. Memmott, "Clinton Listens to Firms That Work", p. 2B.
80. Powell, "CEO Finds 'Empowerment' Pays", p. B9.

CAPÍTULO 14

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Akio Morita, *Made in Japan* (Nueva York: E. P. Dutton, 1986); Joel Kotkin, "Japan's New Face", *INC.*, octubre de 1990; Tom Peters, "Goal of Employment Security for a Lifetime Is Out of Sync with the Times", *Chicago Tribune*, 1 de octubre de 1990, sección 4, p. 6; "Mickey Schulhof: Sony's American Ninja", *Forbes*, 7 de diciembre de 1992, pp. 50-51; Paul Helou, "Michael P. Schulhof", *Chief Executive*, mayo de 1993, pp. 18-20; Joanna Smith Bers, "On-Site Dining Fattens Company Coffers", *Facilities Design & Management*, octubre de 1992, pp. 50-57.
2. Morita, *Made in Japan*, p. 130.
3. Helou, "Michael P. Schulhof", p. 20.
4. Cynthia A. Lengnick-Hall y Mark L. Lengnick-Hall, "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review* 3, Núm. 3, 1988, pp. 454-470.
5. Michael J. Major, "Sun Sets Pace in Work Force Diversity", *Public Relations Journal* 49, Núm. 6, junio de 1993, p. 12.
6. Ibid., p. 13.
7. Ibid., p. 32.
8. Stephen C. Hanson y Jeffrey D. Fagot, "Developing a Human Resources Plan", *Trustee* 45, Núm. 7, julio de 1992, p. 10.
9. Peggy Stuart, "HR and Operations Work Together at Texas Instruments, *Personnel Journal* 71, Núm. 4, abril de 1992, p. 64.
10. Véase Edwin L. Miller; Elmer H. Burack y Maryann H. Albrecht, *Management of Human Resources* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1980); y Burckhardt Wenzel, "Planning for Manpower Utilization", *Personnel Administrator* 15, Núm. 3, mayo-junio de 1970, pp. 36-40. Para un ejemplo, véase John W. Boroski, "Putting It Together: HR Planning in '3D' at Eastman Kodak", *Human Resource Planning* 13, Núm. 1, 1990, pp. 45-57.
11. Véase John B. Miner y Mary G. Miner, *Personnel and Industrial Relations*, 3a. ed. (Nueva York: Macmillan, 1977); Richard M. Coffina, "Management Recruitment Is a Two-Way Street", *Personnel Journal* 58, Núm. 2, febrero de 1979, pp. 86-89; y John P. Wanous, *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and socialization of Newcomers* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980).
12. "'Front-line' Staff Selected by Assessment Centre", *Personnel Management* 25, Núm. 11, noviembre de 1993, p. 83.
13. Ibid.
14. Tom Owens, "New Approach to Hiring", *Small Business Reports* 15, Núm. 10, octubre de 1990, pp. 39-40.
15. Ibid., p. 40.
16. Ibid., p. 41.
17. Ibid., p. 47.
18. William Serrin, "Experts Say Job Bias Against Women Persists", *The New York Times*, 25 de noviembre de 1984, pp. A1, A32; Madeline E. Heilman, Caryn J. Block, Michael Simon, y Richard F. Martell, "Has Anything Changed? Current Characterizations of Men, Women, and Managers", *Journal of Applied Psychology* 74, Núm. 6, 1990, pp. 935-942.
19. Patricia Feltez, Robert K. Robinson y Ross L. Fink, "American Female Expatriates and the Civil rights Act of 1991: Balancing Legal and Business Interests", *Business Horizons*, marzo-abril de 1993, pp. 82-85.
20. Véase Ann Weaver Hart, "Intent vs. Effect: Title VII Case Law That Could Affect You (Part I)", *Personnel Journal* 63, 1984, pp. 31-47; y Hart, "Intent vs. Effect: Title VII Case Law That Could Affect You (Part II)", *Personnel Journal* 63, 1984, pp. 50-58.
21. Kenneth L. Otto, "Integrated Leadership: Tenneco Breaks the Barriers", *Human Resources Professional* 4, Núm. 2, invierno de 1992, pp. 51-54.
22. Diane Filipowski, "Breaking Glass at Penney's", *Personnel Journal* 72, Núm. 12, diciembre de 1993, p. 54.
23. Ibid.
24. Véase George Ritzer y David Walczak, *Working: Conflict and Change*, 3a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1986), pp. 104-106; John B. Golper, "The Current Legal Status of 'Comparable Worth' in the Federal Sector", *Labor Law Journal* 34, 1983, pp. 563-580; Golper, *Pay Equity and Comparable Worth* (Washington, D.C.; Oficina de Asuntos Nacionales, 1984), pp. 13-34; y Marsha Katz, Helen Laven y Maura Malloy, "Comparable Worth: Analysis of Cases and Implications for Human Resource Management", *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 1986, pp. 26-38.
25. Bradford A. McKee, "A Troubling Bill for Business", *Nation's Business*, mayo de 1990, pp. 58-59; Helen Dewar, "Senate Approves Disabled Rights Bill", *The Washington Post*, 14 de julio de 1990, pp. A1, A7; Len Strazewski, "Pcs Level Field for Disabled", Crain's Chicago Business, 11 de junio de 1990, pp. T1, T2.
26. Meg Fletcher, "ADA Cutting some Costs", *Business Insurance* 27, Núm. 31, 26 de julio de 1993, p. 20.
27. Ibid., p. 21.
28. Grace Wagner, "Taking a Lead on ADA", *Lodging Hospitality* 49, Núm. 11, octubre de 1993, p. 48.
29. Nuestra explicción de la igualdad de oportunidad para el empleo y los temas de la acción afirmativa se derivan de Terry L. Leap, William H. Holley, Jr. y Hubert S. Field, "Equal Employment Opportunity and Its Implications for Personnel Practices in the 1980s", *Labor Law Journal* 31, Núm. 11, noviembre de 1980, pp. 669-682; y Francine S. Hall y Maryann H. Albrecht, *The Management of Affirmative Action* (Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1979), pp. 1-23. Véase también David P. Twomey, *A Concise Guide to Employment Law* (Cincinnati: South Western, 1986).
30. Leap, Holley y Field, "Equal Employment Opportunity", pp. 677-679. Véase también Bette Ann Stead, *Women in Management* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1978). Las actitudes hacia las mujeres en una organización se pueden evaluar usando la escala MATWES de Peter Dubno, John Costas, Hugh Cannon, Charles Wankel y Hussein Emin, "An Empirically Keyes Scale for Measuring Managerial Attitudes Toward Women Executives", *Psychology of Women Quarterly* 3, Núm. 4, verano de 1979, pp. 357-364.
31. Leap, Holley y Field, "Equal Employment Opportunity", p. 671. Véase también Richard A. Fear y James F. Ross, *Jobs, Dollars, and EEO* (Nueva York: McGraw-Hill, 1983).
32. Hall y Albrecht, *The Management of Affirmative Action*, pp. 9-10. Véase, por ejemplo, David A. Thomas, "Mentoring and Irrationality: The Role of Racial Taboos", *Human Resource Management 28*, Núm. 2, verano de 1989, pp. 279-290.
33. Consejo Escolar del Condado de Nassau v. Aerolínea, Núm. 85-1277, 1987.
34. Véase "Privacy", *Business Week*, 28 de marzo de 1988, pp. 61-68; Craig Mellon, "The Dope on Drug Testing", Human Resource Executive 2, Núm. 4, 1988, pp. 34-37; y Jeffrey Rothfeder,

"Looking for a Job? You May Be Out Before You Go In", *Business Week*, 24 de septiembre de 1990, pp. 128, 130.

35. Ibid.
36. Ibid.
37. Wendell L. French, *The Personnel Management Process*, 5a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982).
38. Véase Robert E. Carlson, Donald P. Schwab y Herbert G. Heneman III, "Agreement Among Selection Interview Styles", *Journal of Industrial Psychology* 5, Núm. 1, marzo de 1970, pp. 8-17.
39. Véase Wanous, *Organizational Entry* y S. L. Premack y Wanous, "A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments", *Journal of Applied Psychology* 70, 1985, pp. 706-719.
40. Philip Schofield, "Improving the Candidate Job-Match", *Personnel Management*, febrero de 1993, p. 69.
41. Véase Frank Malinowski, "Job Selection Using Task Analysis", *Personnel Journal* 60, Núm. 4, abril de 1981, pp. 288-91.
42. Véase, por ejemplo, Earl R. Gomersall y M. Scott Myers, "Breakthrough in On-the-Job-Training", *Harvard Business Review* 44, Núm. 4, julio-agosto de 1966, pp. 62-72. Véase también Gareth R. Jones, "Organizational Socialization as Information Processing Activity: A Life History Analysis", *Human Organization* 42, Núm. 4, 1983, pp. 314-320.
43. Para estudios sobre la relación entre las primeras experiencias laborales y los resultados y avance en la carrera posteriores, véase David E. Berlew y Douglas T. Hall, "The Socialization of Managers", *Administrative Science Quarterly* 11, Núm. 2, septiembre de 1966, pp. 207-223; véase también James A. F. Stoner, John D. Aram e Irwin M. Rubin, "Factors Associated with Effective Performance in Overseas Work Assignments", *Personnel Psychology* 25, Núm. 2, verano de 1972, pp. 303-318. Véase también Morgan W. McCall, Jr., "Developing Executives Through Work Experiences", *Human Resource Planning* 11, Núm. 1, 1988, pp. 1-11.
44. *National Research Council, Work and Family: Policies for a Changing Work Force*, ed. Marianne A. Ferber y Brigid O'Farrell (Washington, D.C.; National Academy Press, 1991), p. 2.
45. Craig Steinburg, "Taking Training for Granite", *Training & Development* 47, Núm. 2, febrero de 1993, p. 8.
46. Dennis L. Dossett y Patti R. Hulvershorn, "Increasing Technical Training Efficiency: Peer Training via Computer-Assisted Instruction", *Journal of Applied Psychology* 68, Núm. 4, noviembre de 1983, pp. 552-558; Stephen Schwade, "Is It Time to Consider Computer-Based Training?", *Personnel Administrator* 30, Núm. 2, febrero de 1985, pp. 25-28; y William C. Heck, "Computer-Based Training - The Choice Is Yours", *Personnel Administrator* 30, Núm. 2, febrero de 1985, pp. 39-48.
47. George T. Milkovich y William F. Glueck, *Personnel: Human Resource Management*, 4a. ed. (Plano, Tex.: Business Publications, 1985), pp. 72-73.
48. Edward B. Fiske, "Blooming Corporate Education Efforts Rival College Programs, Study Says", *The New York Times*, 28 de enero de 1985, p. A10.
49. Michael Wellin, "Delivering the Goods on Customer Care", *Personnel Management*, marzo de 1993, pp. 34-37.
50. Jennifer Reingold, "Prudential Insurance", *Financial World* 162, Núm. 19, 28 de septiembre de 1993, p. 60.
51. Edward E. Lawler III, Allan M. Mohrman, Jr. y Susan M. Resnick, "Performance Appraisal Revisited", *Organizational Dynamics* 13, Núm. 1, verano de 1984, pp. 20-35; y Roy Serpa, "Why Many Organizations - Despite Food Intentions - Often Fail to Give Employees Fair and Useful Performance Review", *Management Review* 73, Núm. 7, julio de 1984, pp. 41-45.
52. Véase Laurence J. Peter y Raymond Hull, *The Peter Principle* (Nueva York: William Morrow, 1969).
53. Edward E. Lawler III, *Strategic Pay* (San Francisco, Calif.: Jossey Bass, 1990); y Jay R. Schuster y Patricia K. Zingheim, *The New Pay* (Nueva York: Lexington Books, 1992).
54. Véase Richard D. Arvey y Allen P. Jones, "The Use of Discipline in Organizational Settings", en L. L. Cummings y Barry M. Shaw, eds., *Reserch in Organizational Behavior*, Vol. 7 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985).
55. Chimezie A. B. Osigweh y William R. Hutchinson, "To Punish or Not to Punish? Managing Human Resources Through 'Positive Discipline'", *Employee Relations* 12, Núm. 3, 1990, p. 27-32.
56. Jane Pickard, "Outplacement and the Run-up to Redundancy", *Personnel Management* 25, Núm. 4, abril de 1993, p. 53.
57. Michael P. Cronin, "Employee Swapping", *INC*. 15, Núm. 13, diciembre de 1993, p. 165.
58. Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills y Richard E. Walton, *Human Resource Management* (Nueva York: Free Press, 1985), pp. 4-6.
59. Ibid., pp. 20-22.
60. Ibid., p. 37-39. Para una tendencia más reciente, véase Frances J. Milliken, Jane E. Dutton y Janice M. Beyer, "Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues", *Human Resource Planning* 13, Núm. 2, 1990, pp. 91-108. Véase también Arlene A. Johnson, "Parental Leave - Is It the Business of Business?", *Human Resource Planning* 13, Núm. 2, 1990, pp. 119-31.
61. Milan Moravec y Robert Tucker, "Job Descriptions for the 21st Century", *Personnel Journal,* junio de 1992, pp. 37-44.
62. Bers, "On-Site Dining Fattens Company Coffers", p. 52.
63. Ibid.
64. Morita, *Made in Japan*, p. 148.
65. Ibid.
66. Ibid., p. 143.
67. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Paul J. Kenkel, "Companies Sweeten Wellness Plans", *Modern Healthcare*, 23 de noviembre de 1993, p. 49; Shari Caudron, "Are Health Incentives Disincentives?", *Personnel Journal,* agosto de 1992, pp. 35-40; Christine Woolsey, "Linking Wellness to Health Care Costs", *Business Insurance*, 17 de febrero de 1992, p. 12; Informe Anual de Hershey Food Corporation, 1992.
68. Informe Anual de Hershey Food Corporation, 1992.
69. Woolsey, "Linking Wellness to Health Care Costs", p. 12.
70. Kenkel, "Companies Sweeten Wellness Plans", p. 49.
71. Caudron, "Are Health Incentives Disincentives?", p. 37.
72. Ibid.
73. Ibid.
74. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Ron Stodghill II, "United They Stand?", *Business Week*, 19 de octubre de 1992, p. 40; Troy Segal, "They Didn't Even Give at the Office", *Business Week*, 25 de enero de 1993, pp. 68-69; Rayna Skolnik, "Rebuilding Trust", *Public Relations Journal*, septiembre de 1993, pp. 29-31; Richard P. Scala, "UWA Report Uncovers Widespread Abuses", *Fund Raising Management*, mayo de 1992, pp. 9, 16; Richard P. Scala, "Aramony Quits United Way", *Fund Raising Management*, abril de 1992, pp. 9-10.
75. Scala, "Aramony Quits United Way", p. 9.
76. Charles E. Shepard, "United Way Still Faces Investigations, Morale Problems", *Washington Post,* 10 de marzo de 1993, p. A4.
77. Ibid.
78. Ibid.
79. Ibid.
80. Scala, "UWA Report Uncovers Widespread Abuses", p. 16.
81. Stodghill, "United They Stand?", p. 40.
82. Scala, "Aramony Quits United Way", p. 9.
83. Stodghill, "United They Stand?", p. 40.

CAPÍTULO 15

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: John J. Keller, Geoff Lewis, Todd Mason, Russell Mitchell y Thane Peterson, "At AT&T: The Making of a Comeback", *Business Week*, 18 de enero de 1988, pp. 56-62; Steve Coll, *The Deal of the Century: The Break-up'of AT&T* (Nueva York: Atheneum, 1986).
2. John M. Thomas y Warren G. Bennis, eds., *The Management of Change and Conflict* (Baltimore: Penguin, 1972), p. 209.
3. "ABB's new regional approach", *Business Europe* 33, Núm. 38, 4 de octubre de 1993, p. 7.
4. Bill Saporito, "Campbell Soup Gets Piping Hot", *Fortune,* 9 de septiembre de 1991, p. 142.
5. Ibid., p. 143.

6. Ibid., p. 148.
7. Kurt Lewin, *Fiel Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (Nueva York: Harper & Brothers, 1951).
8. Robert W. Kinkead y Dena Winkour, "Navigating the Seas of Cultural Change: The Corporate Communicator's Role", *Public Relations Journal* 47, Núm. 11, noviembre de 1991, p. 20.
9. Ibid., p. 18.
10. Michele Galen y Ann Therese Palmer, "White, Male and Worried", *Business Week*, 31 de enero de 1994, pp. 50-55.
11. Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science", *Human Relations* 1, Núm. 1, 1947, pp. 5-41. Véase también Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, 3a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1980), pp. 243-247; y Edgar F. Huse y Thomas G. Cummings, *Organizational Development and Change*, 3a. ed. (St. Paul, Minn.: West, 1985), p. 20; William J. McGuird, "Attitudes and Attitude Change", en Garner Lindzey y Elliot Aronson, eds., *Handbook of Social Psychology*, 3a. ed., Vol. 2 (Nueva York: Random House, 1985), Cap. 6; y Joel Cooper y Robert T. Croyle, "Attitudes and Attitude Change", *Annual Review of Psychology* 35, 1984, pp. 395-426.
12. Para un repaso de los distintos tipos de agentes de cambio, véase Richard N. Ottaway, "The Change Agent: A Taxonomy in Relation to the Change Process", *Human Relations* 36, Núm. 4, abril de 1983, pp. 361-392. En cuanto al uso de la habilidad política a manos de los agentes de cambio, véase Newton Margulies y Anthony P. Raia, "The Politics of Organization Development", *Training and Development Journal* 38, Núm. 8, agosto de 1984, pp. 20-23.
13. Harold J. Leavitt, "Applied Organization Change in Industry: Structural, Techical and Human Approaches", en W. W. Cooper, H. J. Leavitt y M. W. Shelly II, eds., *New Perspectives in Organization Research* (Nueva York: Wiley, 1964), pp. 55-71. Para una amplificación de este modelo, véase David A. Nadler, "Managing Organizational Change: An Integrative Perspective", *Journal of Applied Behavioral Science* 17, Núm. 2, abril-mayo-junio de 1981, pp. 191-211. Véase también Ralph Kilmann, "A Completely Integrated Program for Creating and Maintaining Organizational Success", *Organizational Dynamics* 18, Núm. 1, verano de 1989, pp. 4-19.
14. Tom Peters, "Get Innovative or Get Dead", *California Management Review* 22, Núm. 1, otoño de 1990, pp. 9-26.
15. Ibid., p. 21.
16. Ibid., pp. 21, 24.
17. Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr., *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*, 3a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1981), p. 17.
18. Geoffrey Foster, "Good Marks for Willett", *Management Today*, julio de 1993, p. 52.
19. Shari Caudron, "Teamwork Takes Work", *Personnel Journal*, enero de 1994, p. 42.
20. French y Bell, *Organization Development*, p. 131, French y Bell también explican otras maneras de clasificar las técnicas del DO y describen muchas de las técnicas con detalle.
21. Morton A. Lieberman, Irvin D. Yalom y Matthew B. Miles, *Encounter Groups: First Facts* (Nueva York: Basic Books, 1973).
22. Véase Eric Berne, *Games People Play* (Nueva York: Ballantine, 1978); y Abe Wagner, *The Transactional Manager: How to Solve People Problems with Transactional Analysis* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1981).
23. Véase Edgar H. Schein, *Process Consultation: Its Role in Organization Development* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969); y Larry Hirshhorn y James Krantz, "Unconscious Planning in a Natural Work Group: A Case Study in Process Consultation", *Human Relations* 33, Núm. 10, octubre de 1982, pp. 805-844.
24. Ejemplos de actividades para crear un equipo en el sistema de una transmisora y en la administración de una universidad, están en William G. Dyer, *Team Building: Issues and Alternatives* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977), pp. 64-67 y 82-83, respectivamente Un experimento en el que esta técnica no mejoró los resultados, pero sí produjo un aumento perceptible de la participación es comentado en Richard W. Woodman y John H. Sherwood, "Effect of Team Development Intervention: A Field Experiment", *Journal of Applied Behavioral Science* 16, Núm. 1, abril-mayo-junio de 1980, pp. 211-227. También véase French y Bell, *Organization Development*, pp. 138-154. Para una explicación de las diferencias entre la interactuación de un grupo y la coordinación de un equipo, véase H. H. Emurian, J. V. Brady, R. L. Ray, J. L. Meyerhoff y E. H. Mougey, "Experimental Analysis of Team Performance", *Naval Research Reviews* 36, 1984, pp. 3-19.
25. Sharon Helldorfer y Michael Delay, "Reengineering Brings Together Units", Best's Review 94, Núm. 6, octubre de 1993, p. 82.
26. Véase Richard Beckhard, "The Confrontation Meeting", *Harvard Business Review* 45, Núm. 2, marzo-abril de 1967, pp. 149-155.
27. Jeanie D. Duck, "Managing Change: The Art of Blancing", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1993, pp. 109-118.
28. Véase Peters, "Get Innovative or Get Dead", pp. 9-26; y Andrew H. Van de Ven, "Findings on Innovation Development from the Minnesota Innovation Research Program", *Discussion Paper* 51, Universidad de Minnesota, Centro de Investigaciones de Estrategias Administrativa, Minneapolis, 1989. Véase también Dorothy Leonard-Barton, "Implementation Characteristics of Organizational Innovations", *Communication Research* 15, Núm. 5, octubre de 1988, pp. 603-631; Andrew Van de Ven y Marshal Poole, "Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program", *Organizational Science* 1, Núm. 3, agosto de 1990, pp. 313-335.
29. Brian Dumaine, "Closing the Innovation Gap", *Fortune*, 2 de diciembre de 1991, pp. 58-59.
30. James M. Utterback, "Innovation in Industry and the Diffusion of Technology", *Science*, 15 de febrero de 1974, pp. 620-626. Véase también James Brian Quinn, "Managing Innovation: Controlled Chaos", *Harvard Business Review* 63, 1985, pp. 73-84.
31. Thomas J. Allen y Kuman S. Nochur, "Do Nominated Boundary-Spanners Become Effective Technological Gatekeepers?", Número especial sobre la administración de profesionales tecnológicos, IEEE *Transactions on Engineering Management* 39, agosto de 1992, pp. 265-269.
32. Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters* (Nueva York: Simon & Schuster, 1983); Rosabeth Moss Kanter, "Three Tiers for Innovation Research", *Communication Research* 15, Núm. 5, octubre de 1988, pp. 509-523.
33. Tom Peters, *In Search of Excellence*.
34. Stephen G. Green, Alden S. Bean y B. Kay Snavely, "Idea Management in R&D as a Human Information Processing Analog", *Human Systems Management* 4, Núm. 2, 1983, pp. 98-112; Jane Howell y Christopher Higgins, "Champions of Technological Innovation", *Administrative Science Quarterly* 35, junio de 1990, pp. 317-341.
35. Yar M. Ebadi y James M. Utterback, "The Effect of Communication on Technological Innovation", *Management Science* 30, Núm. 5, mayo de 1984, pp. 572-585.
36. John Seely Brown y Elise Walton, "Reenacting the Corporation", *Planning Revieew* 21, Núm. 4, septiembre-octubre de 1993, pp. 5-8.
37. Andy Hines, "Jobs and Infotech: Work in the Information Sosciety", *The Futurist*, enero-febrero de 1994, pp. 9-13.
38. Charles Handy, *The Age of Unreason* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1989), p. 17.
39. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Even Smith, "Mr. Nutely takes a stand", *Mediaweek*, 8 de marzo de 1993, p. 15; Victoria Kann, "The house that Si built", *Adweek*, 1 de marzo de 1993, pp. CM24-28; Robert D. McFadden, "Eustace Tilley's on Vacation, And, My, What a Stand-In", *The New York Times*, 15 de febrero de 1994, p. 3; Mary Huhn, "A friend writes...: Letters from readers are the latest and possible final, big change that Tina Brown has planned for The New Yorker", *Mediaweek*, 20 de septiembre de 1993, p. 8; Pat Guy, "Tina Brown Lights up 'New Yorker' circulation", *USA Today*, 13 de agosto de 1993, p. 4B; Michael Janofsky, "The Media Business: Advertising: A Survey Shows that Tina Brown's New Yorker is Attracting More, and Wealthier, Readers", *New York Times*, 22 de julio de 1993, p. 21; Neil Mackwood, "The Girl from Little Marlow Bites the Big Apple; Friday's People", *Daily Mail*, 9 de julio de 1993, p. 48; Bob Sipchen, "In the Months Since Tina Brown Wunderkind Editor of Hip, Kicky Vanity Fair, Took Over the Hallowed New Yorker, She Has Proven Every Bit as Controversial as Predicted - and She Remains...; The Talk of the Town", *Los Angeles Times*, 11 de mayo de 1993, p. 1; Eric Utne, "Tina's New Yorker: Management of New Yorker Magazine Under Tina Brown", *Columbia Journalism Review* 31, marzo de 1993, p. 31; Carlin Romano, "New Yorker's Tina Brown Still The Talk of The Town", *Toronto Star*, 28 de noviembre de 1992, p. K2; Mark Muro, "Tina Brown's New Yorker", *Boston Globe*, 29 de septiembre de 1992, p. 63; Jessie

Mangaliman, "New Editor Dives in With a Splash", *Newsday*, 29 de septiembre de 1992, p. 7; Deirdre Carmody, "A Tina Brown Goal for The New Yorker: 'It's All About Mix'", *New York Times,* 2 de julio de 1992, p. 13; William Grimes, "How a Magazine Evolved Into an Institution", *New York Times*, 1 de julio de 1992, p. 20; Elizabeth Kolbert, "How Tina Brown Moves Magazines", *New York Times*, 5 de diciembre de 1993, p. 66; Scott Donaton, Cleveland Horton, Riccardo A. Davis y Gary Levin, "The New Yorker' Enters Tina Brown Era: New Editor Must Keep alive Title's Reputation While Adding New Flair", *Advertising Age*, 6 de julio de 1992, p. 3; Deirdre Donahue, "A Bright Future? It's Up to 'New Yorker'?", *USA Today*, 28 de septiembre de 1992, p. 2D; James Warren, "Audacity at The New Yorker: Tina Brown Tells a Gathering in Chicago How to Keep Readers Awake", *Chicago Tribune*, 20 de junio de 1993, p. 2; Angela Lambert, "What Tina did for New York: In the Editor's Chair of the Smartest Magazine in the West Sits Tina Brown and You can see Why. She Knows What she Wants and There's no Stopping her", *Independent*, 12 de octubre de 1993, p. 23; John Wolfe y Scott Donaton, "New Yorker' Plucks Itself out of the Fire: There's 'More of a Buzz' and a Greater Timeliness to Brown-led Magazine", *Advertising Age*, 1 de marzo de 1993, p. S-2: Garret Condon, "New Yorker's Edge Returns in New Editor's Debut Issue: New Yorker's Edge Returns in Brown Debut", *Hartford Courant,* 29 de septiembre de 1992, p. D8.

40. Carmody, "A Tina Brown Goal for *The New Yorker*", p. 13.
41. Mackwood, "The Firl from Little Marlow Bites the Big Apple; Friday's People", p. 48.
42. Carmody, "A Tina Brown Goal for *The New Yorker*", p. 13.
43. McFadden, "Eustace Tilley's on Vacation", p. 3.
44. Ibid.
45. Huhn, "A friend writes...", p. 8.
46. Kolbert, "How Tina Brown Moves Magazines", p. 66.
47. Lambert, "What Tine Brown Did for New York", p. 23.
48. Condon, "New Yorker's Edge Returns in New Editor's Debut Issue", p. D8.
49. Donaton, Horton, Davis y Levin, "*The New Yorker*' Enters Tina Brown Era", p. 3.
50. Guy, "Tina Brown Lights up 'New Yorker' Circulation", p. 4B.
51. Utne, "Tina's New Yorker: Management of New Yorker Magazine Under Tina Brown", p. 31.
52. Ibid.
53. Ibid.
54. Ibid.
55. Sipchen, "In the Months since Tina Brown", p. 1.
56. Ibid.
57. Ibid.
58. Ibid.
59. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Richard M. Weintraub, "The United Workers' Leap of Faith: For Some It's the Second Time Around on Owning an Airline", *Washington Post*, 26 de enero de 1994, p. F1; John Simmons, "Ownership Rather Than Layoffs?", *Chicago Tribune*, 7 de marzo de 1994, p. N13.
60. Weintraub, "The United Workers' Leap of Faith: For Some It's the Second Time Around on Owning an Airline", p. F1.
61. Ibid.
62. Ibid.
63. Ibid.
64. Ibid.

CAPÍTULO 16

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: John Huey, "America's Most Successful Merchant", *Fortune,* 23 de septiembre de 1991, pp. 46-59; Graham Button, "Watch out, Safeway", *Forbes*, 16 de agosto de 1993, p. 12; David Hatch, "Sam Walton: Master Change Agent", *Executive Excellence*, junio de 1992, p. 19; Ellen Neuborne, "Walton Dies: Built 1 Store Into Wal-Mart", *USA Today*, 6 de abril de 1992, p. 1A; Bill Saporito, "A Week Aboard the Wal-Mart Express", *Fortune,* 25 de agosto de 1992, pp. 77-84; Bill Saporito, "David Glass Won't Crack Under Fire", *Fortune,* 8 de febrero de 1993, pp. 75-80.
2. Huey, "America's Most Successful Merchant", p. 50.
3. Ibid., p. 47.
4. Ibid., p. 50.
5. Ibid., p. 54.
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Neuborne, "Walton Dies: Built 1 Store into Wal-Mart", p. 1A.
9. F. Landy y W. Becker, "Motivation Theory Reconsidered", en L. Cummings y B. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 4.
10. Jack Stack, "The Great Game of Business", *INC.*, junio de 1992, pp. 52-62.
11. Cualquier explicación de la motivación, el desempeño y la satisfacción en el centro de trabajo es, de hecho, una explicación de la psicología industrial/organizacional (I/O) - el estudio general del comportamiento de las organizaciones, con énfasis en el comportamiento en el centro de trabajo. Este campo de estudio fue introducido por el psicólogo alemán Hugo Münsterberg en 1913, con su libro *Psychology and Industrial Efficiency*. Véanse: A. Anastasi, *Fields of Applied Psychology*, 2a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1979); B. M. Staw, "Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables", *Annual Review of Psychology* 35, 1984, pp. 627-666; B. Schneider, "Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology* 36, 1985, pp. 573-611; Frank H. Landy, *Psychology of Work Behavior*, 3a. ed. (Homewood, Ill.: Dorsey, 1985); T. Peters y N. Austin, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference* (Nueva York: Random House, 1985). La compleja variedad de principios establecidos por los psicólogos de la I/O informa a Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982), pp. 55-57, 80-81. Una parte importante de nuestra explicación sobre la motivación se debe a Richar M. Steers y Lyman W. Porter, eds., *Motivation and Work Behavior*, 3a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1983); y a *Lyman W. Porter y Raymond E. Miles*, "Motivation and Management", en Joseph W. McGuird, ed., *Contemporary Management: Issues and Viewpoints* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1974), pp. 545-570.
12. Landy y Becker, "Motivation Theory Reconsidered", p. 7.
13. Ibid., p. 2.
14. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960); y *The Professional Manager* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
15. Landy y Becker, "Motivation Theory Reconsidered", pp. 1-38.
16. Ibid., pp. 7-8. Estos procesos normalmente se conocen por "procesos cognitivos".
17. Véase Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2a. ed. (Nueva York: Harper & Row, 1970), pp. 35-58.
18. Esta sección está basada en las siguientes fuentes: Bill Stack, "Jobs Available: Homeless and Senior Encouraged to Apply", *Management Review* 78, agosto de 1989; pp. 13-16; Leslie Whitaker, "Helping Them Help Themselves", *Time*, 26 de febrero de 1990, p. 56; Fara Chideya, "The Kindness of Strangers", *Newsweek*, 12 de agosto de 1990, p. 48.
19. Véase Ellen L. Betz, "Two Tests of Maslow's Theory of Need Fulfillment", *Journal of Vocational Behavior* 24, Núm. 2, abril de 1984, pp. 204-220; y Howard S. Schwartz, "Maslow and the Hierarchical Enactment of Organizational Reality", *Human Relations* 36, Núm. 10, octubre de 1983, pp. 993-956.
20. Geert Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, verano de 1980, pp. 42-63; Hofstede y Michael Harris Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Norms to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, primavera de 1988, pp. 5-21; Joe R. Feagin, *Racial and Ethnic Relations*, 2a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1984), Cap. 9.
21. J. Lublin, "Survivors of Layoffs Battle Against Anger, Hurting Productivity", *The Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 1993, pp. A1, A16.
22. C. P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational and Human Needs* 4, 1969, pp. 142-175; y Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings (Nueva York: Free Press, 1972).
23. J. Rauschenberger, N. Schmitt, y J. E. Hunter, "A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strength", *Administrative Science Quarterly* 25, 1980, pp. 654-670.

24. John W. Atkinson y David Birth, *An Introduction to Motivation*, ed. rev. (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1978), pp. 346-348; y John W. Atkinson, *Personality, Motivation, and Action: Selected Papers* (Nueva York: Praeger, 1983), pp. 174-88.
25. David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, N.J.: Van Nostrand Reinhold, 1961); y "Business Drive and National Achievement", *Harvard Business Review* 40, Núm. 4, julio agosto de 1962, pp. 99-112. También véase John G. Nicholls, "Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice, and Performance", *Psychological Review* 91, Núm. 3, julio de 1984, pp. 328-346. Para una buena explicación de la motivación para la realización en situaciones laborales, véase Edward E. Lawler III, *Motivation in Work Organizations* (Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1973), pp. 20-23.
26. Danny Miller, "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science* 29, Núm. 7, julio de 1983, pp. 770-791.
27. Véase McClelland, "Business Drive and National Achievement", pp. 99-112; y Michael J. Stahl, "Achievement, Power and Managerial Motivation: Selecting Managerial Talent with the Job Choice Exercise", *Personnel Psychology* 36, Núm. 4, invierno de 1983, pp. 775-789.
28. "The Care and Feeding of 'Love Eagles", *Business Week*, 15 de noviembre de 1993, p. 58.
29. Véase Leonard H. Chusmir, "Personnel Administrators' Perception of Six Differences in Motivation of Managers: Research-Based or Stereotyped?", *International Journal of Women's Studies* 7, Núm. 1, enero-febrero de 1984, pp. 17-23; y Heinz-Dieter Schmalt y Klaus Schneider, *Achievement Motivation in Perspective* (Orlando, Flo.; Academic Press, 1985).
30. Maureen Kearney, "A Comparison of Motivation to Avoid Success in Males and Females", *Journal of Clinical Psychology* 4, Núm. 4, julio de 1984, pp. 1005-1007.
31. David C. McClelland, "Toward a Theory of Motive Acquisition", *American Psychologist* 20, Núm. 5, mayo de 1965, pp. 321-333. También véase la entrevista con David C. McClelland en "As I See It", *Forbes*, 1 de junio de 1969, pp. 53-57.
32. Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara Synderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: Wiley, 1959). Véase también Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Nueva York: World Publishing, 1966), y "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review* 46, Núm. 1, enero-febrero de 1968, pp. 53-62. Para una crítica de este modelo y otros, véase James A. Lee, *The Gold and Garbage in Management Theories* (Athens: Ohio University Press, 1980).
33. Shari Caudron, "Keys to Starting a TQM Program", *Personnel Journal,* febrero de 1993, p. 35.
34. J. Stacey Adams, "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, Núm. 5, noviembre de 1963, pp. 422-436. Véase también Robert P. Vecchio, "Models of Psychological Inequity", *Organizational Behavior and Human Performance* 34, Núm. 2, octubre de 1984, pp. 266-282.
35. Saporito, "David Glass Won't Crack Under Fire", p. 75.
36. Ibid., p. 80.
37. Ibid.
38. Ibid.
39. Richard A. Cosier y Dan R. Dalton, "Equity Theory and Time: A Reformulation", *Academy of Management Review* 8, Núm. 2, abril de 1983, pp. 311-319.
40. Ellen E. Spragens, "Employees as Family", *INC.*, diciembre de 1992, p. 31.
41. David A. Nadler y Edward E. Lawler III, "Motivation - a Diagnostic Approach", en J. Richard Hackman, Edward E. Lawler III y Lyman W. Porter, eds., *Perspectives on Behavior in Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1977), p. 27.
42. Damos las gracias a un revisor anónimo del borrador manuscrito por compartir esta idea con nosotros.
43. Ibid.
44. Nadler y Lawler, "Motivation - A Diagnostic Approach". En este caso el enfoque del proceso (seis pasos) se deriva, por lógica, de un modelo del contenido (teoría de las expectativas) de la motivación. Se trata de otro ejemplo que demuestra que la añeja diferencia entre "contenido y proceso" es optativa.
45. Philip M. Podsakoff, William D. Tudor, Richard A. Grover y Vandra L. Huber, "Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behaviors: Fact or Fiction?", *Organizational Behavior and Human Performance* 34, Núm. 1, agosto de 1984, pp. 21-63.
46. V. Alonzo, "The Wrath of Kohn", *Incentive*, septiembre de 1993, pp. 100-104.
47. La fórmula original de la ley del efecto está basada en muchos años de experimentos con animales, realizados por Edward L. Thorndike, publicada en *Animal Intelligence* (Nueva York: Macmillan, 1911), p. 244.
48. Landy y Becker, "Motivation Theory Reconsidered", pp. 2, 11-14.
49. Véase, por ejemplo, B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1971).
50. Herbert Lefcourt, *Locus of Control: Current Trends in Theory and Research* (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1976); D. C., Glass, B. Rein y J. E. Singer, "Behavioral Consequences of Adaptation to Controllable and Uncontrollable Noise", *Journal of Experimental Social Psychology* 7, 1971, pp. 244-257; D. C. Glass, J. E. Singer y L. N. Friedman, "Psychic Cost of Adaptation to an Environmental Stressor", *Journal of Personality and Social Psychology* 12, 1969, pp. 200-210; D. C. Glass, J. E. Singer, H. S. Leonard, D. Krantz, S. Cohen, y H. Cummings, "Perceived Control of Aversive Stimulation and the Reduction of Stress Responses", *Journal of Personality* 41, 1973, pp. 577-595; Tom Peters y Robert Waterman, *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982).
51. E. A. Locke, K. N. Shaw, L. M. Saari y G. P. Latham, "Goal Setting and Task Performance, 1969-1980", *Psychological Bulletin* 90, 1981, pp. 125-152; y Frank J. Landy, *Psychology of Work Behavior,* 3a. ed. (Homewood, Ill.: Dorsey, 1985).
52. P.C. Earley y C. Shalley, "New Perspectives on Goals and Performance: Merging Motivation and Cognition", en G. Ferris y K. Rowland, eds., *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 9 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1991), pp. 121-126.
53. James C. Naylor y Daniel R. Ilgen, "Goal Setting: A Theorietical Analysis of a Motivational Technique", en *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, B. M. Staw y L. L. Cummings, eds. (Greenwhich, Conn.: JAI Press, 1984), pp. 95-140.
54. Miriam Erez, P. C. Earley y C. L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model", *Academy of Management Journal* 28, 1985, pp. 50-66.
55. W. Safire, Safire's New Political Dictionary: The Definitive Guide to the New Language of Politics (Nueva York: Random House, 1993), p. 279. Safire ubica el término en un libro escrito en 1930 por Winston Churchill.
56. S. Ratan, "Why Busters Hate Boomers", *Fortune*, 4 de octubre de 1993, pp. 56-70.
57. Ibid., p. 57. Véase también T. Murphy, "Boomers, Busters, and 50-Plussers: Managing the new Generation Gaps", *Working Woman*, julio de 1991, pp. 41-45.
58. S. Ratan, "Why Busters Hate Boomers", pp. 58, 62, 64, 70.
59. T. Murphy, "Boomers, Busters, and 50-Plussers", p. 43. Véase también M. Nies, "Baby Talk Helps Bridge Generation Gaps", *IABC Communications World,* diciembre de 1991, pp. 27-29.
60. Saporito, "A Week Aboard the Wal-Mart Express", p. 77.
61. Ibid.
62. Ibid., p. 79.
63. Ibid.
64. Ibid., p. 84.
65. Ibid.
66. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Kevin Doyle, "Lean & Mean", *Incentive,* enero de 1993, pp. 28-33; "The Salvation Army: Driven by Mission and Service", *Incentive,* enero de 1993, p. 33; Gwen Kinkead y Patricia A. Langan, "America's Best-Run Charities", *Fortune,* 9 de noviembre de 1987, p. 145; Pam Grout, "Helping the Homeless", *Fund Raising Management,* agosto de 1991, pp. 41-44.
67. Langan, "America's Best-Run Charities", p. 145.
68. Ibid.
69. Grout, "Helping the Homeless", p. 42.
70. Ibid.
71. "The Salvation Army: Driven by Mission and Service", p. 33.

72. Ibid.
73. Ibid.
74. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Donna Brown Hogarty, "A Little Education Goes a Long Way", *Management Review*, junio de 1993, pp. 24-28; Jay Finegan, "The Education of Harry Featherstone", *INC.*, julio de 1990, pp. 57-60, 62, 66; Easy Klein, "Training Undereducated Workers", D&B Reports, mayo-junio de 1992, pp. 34-37.
75. Hogarty, "A Little Education Goes a Long Way", p. 25.
76. Finegan, "The Education of Harry Featherstone", p. 57.
77. Ibid.
78. Ibid., p. 58.
79. Ibid.
80. Hogarty, "A Little Education Goes a Long Way", p. 25.
81. Finegan, "The Education of Harry Featherstone", p. 59
82. Hogarty, "A Little Education Goes a Long Way", p. 26.
83. Ibid.
84. Ibid., p. 27.
85. Ibid.

CAPÍTULO 17

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Russ Mitchell y Judith H. Dobrzynski, "Jack Welch: How Good a Manager?", *Business Week*, 14 de diciembre de 1987, p. 92; "Alfred Sloan, Move Over", *Chief Executive*, julio-agosto de 1993; John Holusha, "A Call for Kinder Managers at GE", *New York Times*, 9 de marzo de 1992; "Jack Welch's Lesson For Success", *Fortune*, 25 de enero de 1993; Louis Wallis, "Welch's Juice", Across the Board, abril de 1993.
2. Mitchell y Dobrzynksi, "Jack Welch: How Good a Manager", p. 92.
3. Wallis, "Welch's Juice", p. 57.
4. Bernard M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, 3a. ed. (Nueva York: Free Press, 1990), p. 7. Para un repaso a fondo de las teorías recientes, véase Gary Yukl, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management* 15, Núm. 2, 1989, pp. 251-289.
5. John R. P. French y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en Dorwin Cartwright, ed., *Studies in Social Power* (Ann Arbor: Univerisad de Michigan, 1959), pp. 150-167. Véase también Dennis A. Gioiga y Henry P. Sims, Jr., "Perceptions of Managerial Power as a Consequence of Managerial Behavior and Reputation", *Journal of Management* 9, Núm. 1, otoño de 1983, pp. 7-26; y Edwin P. Hollander, "Leadership and Power", en Gardener Lindzey y Elliot Aronson, eds., *Handbook of Social Psychology*, 3a. ed. (Nueva York: Random House, 1985), Cap. IX. Para un resumen reciente de investigaciones, véase Gary Yukl, *Leadership in Organization*, 3a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1994).
6. James McGregor Burns, *Leadership* (Nueva York: Harper & Row, 1978).
7. Michael Josephson, entrevistado por Bill Moyers en *A World of Ideas* (Nueva York: Doubleday, 1989), pp. 15-16.
8. Warren Bennis y B. Nane, *Leaders: The Strategy for Taking Charge* (Nueva York: Harper & Row, 1985).
9. Robert J. House y Mary L. Baetz, "Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions", en Barry M. Staw, ed., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1. (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979), pp. 348-354; David A. Kenny y Stephen J. Zaccaro, "An Estimate of Variance Due to Traits in Leadership", *Journal of Applied Psychology* 68, Núm. 4, noviembre de 1983, pp. 678-685; Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Assóciated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology* 25, Núm. 1, enero de 1948, pp. 35-71; R. D. Mann, "A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups", *Psychological Bulletin* 56, Núm. 4, julio de 1959, pp. 241-270, y Howard M. Weiss y Seymour Adler, "Personality and Organizational Behavior", *Research in Organizational Behavior* 6, 1984, pp. 1-50.
10. Véase Edwin E. Ghiselli, *Explorations in Managerial Talent* (Pacific Palisades, Calif.: Goodyear, 1971), pp. 39-56.
11. Véase Dorwin Cartwright y Alvin Zander, eds., *Group Dynamics*, 3a. ed. (Nueva York: Harper & Row, 1968).
12. Natalie, Porter, Florence Lindauer Geis y Joyce Jennings, "Are Women Invisible Leaders?", *Sex Roles* 9, Núm. 10, octubre de 1983, pp. 1035-1049; Robert W. Rice, Debra Instone y Jerome Adams, "Leader Sex, Leader Success, and Leadership Process: Two Field Studies", *Journal of Applied Psychology* 69, Núm. 1, febrero de 1984, pp. 12-31; y Susan M. Donnell y Jay Hall, "Men and Women as Managers: A Significant Case of No Significant Difference", *Organizational Dynamics* 8, Núm. 4, primavera de 1980, pp. 60-77.
13. Ellie McGrath, "Esprit the Sequel", *Working Woman*, septiembre de 1991, p. 66.
14. Ibid.
15. Ibid.
16. Colin Leinster, "Black Executives: How Thy're Doing", *Fortune*, 18 de enero de 1988, pp. 109-120.
17. Elizabeth Lesly y Maria Mallory, "Inside the Black Business Network", *Business Week*, 29 de noviembre de 1993, pp. 70-81.
18. Charles Burck, "The Real world of the entrepreneur", *Fortune*, 5 de abril de 1993, p. 76.
19. Ibid.
20. Véase Robert F. Bales, *Interaction Process Analysis* (Reading, Mass.: Addison Wesley, 1951). Un estudio más reciente que encontró evidencia contraria es C. Roger Rees y Mady Wechsler Segal, "Role Differentiation in Groups: The Relationship Between Instrumental and Expressive Leadership", *Small Group Behavior* 15, Núm. 1, febrero de 1984, pp. 102-123.
21. Andrew Darnill, "Success on the Menu", *Accountancy 109*, Núm. 1185, mayo de 1992, pp. 96-97.
22. Thomas Kiely, "The Right Chemistry", *CIO* 7, Núm. 2, 15 de octubre de 1993, pp. 48-54.
23. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review* 51, Núm. 3, mayo-junio de 1973, pp. 162-164 ss. (Reimpresión de artículo de marzo-abril de 1958.)
24. John Case, "The Best Small Companies to Work for in America", *INC.* 14, Núm. 11, noviembre de 1992, p. 92.
25. Ibid.
26. George E. Berkley, *The Administrative Revolution* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1971), pp. 27-28.
27. Véase Victor H. Vroom, "Leadership", en Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Nueva York: Wiley, 1983), pp. 1527-1551.
28. Lin Kroeger y Miles H. Overholt, "TQM: A Fading Fad or Misunderstood Tool?", *The Small Business Controller*, primavera de 1994, pp. 26-32; Mark L. Lengnick-Hall, George Hernrich y Earl Middleton, "Employee Involvement Makes TQM Work", *Personnel Journal*, octubre de 1993, p. 108.
29. "Alfred Sloan, Move Over", p. 41.
30. "Jack Welch's Lessons for Success", p. 88.
31. Robert R. Blake y Jane S. Mouton, *The New Managerial Grid III* (Houston: Gulf Publishing, 1985); Robert R. Blake y Anne Adams McCanse, *Leadership Dilemmas - Grid Solutions* (Houston: Gulf Publishing, 1991). Para una de las primeras clasificaciones de los estilos de liderazgo en autoritario, laissez-faire y democrático, véase Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology* 10, Núm. 2, mayo de 1939, pp. 271-299.
32. Véase, por ejemplo, Martin M. Chemers, "The Social, Organizational, and Cujtural Contexto of Effective Leadership", en Barbara Kellerman, ed., *Leadership: Multidisciplinary Perspectives* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1985), pp. 91-112.
33. Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 4a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1982). Véase también William J. Reddin, "The 3-D Management Style Theory", *Training and Development Journal* 21, Núm. 4, abril de 1967, pp. 8-17, en el cual Hersy y Blanchard basan gran parte de su obra.
34. La teoría ha sido criticada porque puede explicar, lógicamente, algunas de las situaciones gerenciales reales. Véase Claude L. Graeff, "The Situacional Leadership Theory: A Critical View", *Academy of Management Review* 8, Núm. 2, abril de 1983, pp. 285-291. Blake y Mouton también critican la teoría de las situaciones y son partidarios de la superioridad universal del estilo 9,9

en "A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle", *Organizational Dynamics* 10, Núm. 4, primavera de 1982, pp. 20-43.

35. Fred E. Fiedler, "Engineer the Job to Fit the Manager", *Harvard Business Review* 43, Núm. 5, septiembre-octubre de 1965, p. 116.

36. Ibid., Véase también Fred E. Fiedler, "The Contingency Model", en Harold Proshansky y Bernard Seidenberg, eds., *Basic Studies in Social Psychology* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1965), pp. 538-551, y "Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness", *Psychological Bulletin* 76, Núm 2, agosto de 1971, pp. 128-48.

37. Fred E. Fiedler y Linda Mahar, "A Field Experiment Validating Contingency Model Leadership Training", *Journal of Applied Psychology* 64, Núm. 3, julio de 1979, pp. 247-254.

38. Martin G. Evans, "Leadership and Motivation: A Core Concept", *Academy of Management Journal* 13, Núm. 1, marzo de 1970, pp. 91-102.

39. Véase Robert J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* 16, Núm. 5, septiembre de 1971, pp. 321-328; y Robert J. House y Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business* 3, Núm. 4, otoño de 1979, pp. 81-97.

40. Barbara Love, "Hire part-time leaders", *Folio: The Magazine for Magazine Management* 22, Núm. 21, 15 de noviembre de 1993, p. 10.

41. Ibid.

42. Victor H. Vroom y Arthur G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1988).

43. Victor H. Vroom y Philip W. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973). Este modelo ha sido afinado posteriormente por Vroom y Arthur Jago. Nos referiremos a él, a lo largo de todo el texto, como el modelo Vroom-Yetton, pues ahora es su nombre general. También véase Victor H. Vroom, "Reflections on Leadership and Decision-Making", *Journal of General Management* 9, Núm. 3, primavera de 1984, pp. 18-36.

44. Vroom, "Reflections on Leadership and Decision Making", partidarios y oponentes del modelo lo han estudiado ampliamente. Véase, por ejemplo, Arthur Jago, "A Test of Spuriousness in Descriptive Models of Participative Leader Behavior", *Journal of Applied Psychology* 63, Núm. 3, junio de 1978, pp. 383-387; R. H. Field, "A Critique of the Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership Behavior, "*Academy of Management Review* 4, Núm. 2, abril de 1979, pp. 249-257; y Victor H. Vroowm y Arthur C. Jago, "An Evaluation of Two Alternatives to the Vroom-Yetton Normative Model, *Academy of Management Journal* 23, Núm. 2, junio de 1980, pp. 347-355. Para sustentar el modelo, también véase Richard M. Steers, "Individual Differences in Participative Decision-Making", *Human Relations* 30, Núm. 9, septiembre de 1977, pp. 837-847.

45. Vijay Sathe, "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action", *Organizational Dynamics* 12, Núm. 2, otoño de 1983, pp. 5-23. Varios libros publicados a principios de los años ochenta despertaron gran interés por las culturas de la corporación. Para la cultura de las organizaciones japonesas, véase William G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981); y Richard Tanner Pascale y Anthony G. Anthos, *The Art of Japanese Management* (Nueva York: Simon & Schuster, 1981). Para explicaciones de empresas con éxito y las culturas que han generado, véase Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982); y Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982). Algunos libros recientes que exploran el concepto a fondo, incluirían a Egar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985); Stanley M. Davis, *Managing Corporate Culture* (Hagerstown, Md.: Ballinger, 1985); y Ralph H. Kilman, Mary Jane Saxton y Ray Serpa, eds., *Gaining Control of Corporate Cultures* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).

46. James M. Kouzes y Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).

47. Max Weber, *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology* (Nueva York: Bedminster Press, 1968; pub. orig. 1925), pp. 241-245; y Robert J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en James G. Hunt y Lars L. Larson, eds., *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1976), pp. 189-207.

48. Bernard M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics* 13, Núm. 3, invierno de 1985, pp. 26-40; Bernard Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics* 18, Núm. 3, invierno de 1990, pp. 19-31; Noel M. Tichy y David O. Ulrich, "The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader", *Sloan Management Review* 26, Núm. 1, otoño de 1984, pp. 59-68.

49. Véase Jeremy Main, "Waking Up AT&T: There's Life After Culture Shock", *Fortune*, 24 de diciembre de 1984, pp. 66 ss.; David E. Sanger, "The Changing Image of IBM", *New York Times Magazine*, 7 de julio de 1985, pp. 13 ss.; y Cary Reich, "The Innovator: The Creative Mind of GM Chairman Roger Smith", *New York Times Magazine*, 21 de abril de 1985, pp. 29 ss.

50. Véase Tichy y Ulrich, "The Leadership Challence", Tichy y Ulrich hacen una lista de las compañías adicionales siguientes como las que están padeciendo las principales transformaciones: Honeywell, Ford, Burroughs, Chase Manhattan Bank, Citibank, U.S. Steel, Union Carbide, Texas Instruments y Control Data.

51. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", pp. 27-28, 31.

52. Weber, *Economy and Society*, pp. 241-254.

53. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", pp. 189-207.

54. Ibid., p. 193.

55. M.F.R. Kets de Vries, *Prisioners of Leadership* (Nueva York: Wiley, 1989); M.F.R. Kets de Vries y S. Perzow, *Handbook of Character* (Nueva York: International University Press, 1990); y M.F.R. Kets de Vries, "The Organizational Fool: Balancing a Leader's Hubris", *Human Relations* 43, Núm. 8, 1990, pp. 751-770. Véase también Abraham Saleznik, "The Leadership Gap", *Academy of Management Executive* 4, Núm. 1, 1990, pp. 7-22.

56. James R. Meindle, Sandford B. Ehrlich y Janet M. Dukerich, "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly* 30, 1985, pp. 78-102. Para una posición diferente para el remplazo de líderes, véase Jan Howell, David Bowen, Peter Dorfinan, Steven Kerr, Philip Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership", *Organizational Dynamics* 19, Núm. 1, 1990, pp. 21-28; Karl Popper, "The Critical Approach versus the Mystique of Leadership", *Human Systems Management* 8, 1989, pp. 259-65.

57. Esto está basado en las siguientes fuentes: Max DePree, *Leaderhip Is An Art* (Nueva York: Dell Trade, 1989), y *Leadership Jazz* (Nueva York: Dell Trade, 1992).

58. Ibid.

59. Holusha, "A Call for Kinder Managers", p. D5.

60. Ibid.

61. "Jack Welch's Lessons for Success", p. 88.

62. Holusha, "A Call for Kinder Managers", p. D6.

63. Este caso está basado en las siguientes fuentes: "Dave Thomas Challenges Americans to 'Go Wild' in Wendy's Wildest Tie Contest", *Pr Newswire*, 5 de abril de 1994; James Scarpa, "RB Leadership Award: R. David Thomas, James W. Near - Combo Deluxe", *Restaurant Business*, 1 de mayo de 1992, pp. 114-116.

64. Scarpa, "RB Leadership Award: R. David Thomas, James W. Near-Combo Deluxe", p. 114.

65. Ibid., p. 115.

66. Ibid.

67. Ibid.

68. Ibid.

69. "Dave Thomas Challenges Americans to 'Go Wild' in Wendy's Wildest Tie Contest".

70. Scarpa, "RB Leadership Award: R. David Thomas, James W. Near-Combo Deluxe", p. 114.

71. Este caso está basado en las siguientes fuentes: "New Daily Business Program Coming to Public Television", *Business Wire*, 13 de octubre de 1993; Mark Landler, "All the News That Enriches", *Business Week*, 6 de septiembre de 1993, pp. 58-59; Alan Mirabella, "New All-News Radio Bombs, But Bloomberg is Unbowed", *Crain's New York Business*, 10 y 16 de mayo de 1993; Debra Goldman, "I Sawit on the Bloomberg", *Mediaweek*, 28 de junio de 1993, pp. 16-22; Katherine T. Beddingfield, "New Voices:

Changing Wall Street's Ways", *U. S. News & World Report*, 28 de diciembre de 1992, 4 de enero de 1993, p. 93; Jon Friedman, "Heard on the Street - Will its Radio Days Boost Bloomberg Business News?", *Information Week,* 7 de diciembre de 1992, p. 94; Thomas McCarroll, "Street Fighter, Michael Bloomberg pushed his way into financial communications. Now the big goys are striking back", *Time*, 5 de octubre de 1992, p. 73; Monica Roman, "Why is Wall Street Afraid of Michael Bloomberg?, *Business Week*, 29 de abril de 1991, pp. 76, 78; Richard L. Stern y Jason Zweig, "A New Guy Can Do It Better", *Forbes*, 25 de noviembre de 1991, pp. 122-127.

72. Stern y Zweig, "A New Guy Can Do It Better", p. 126.
73. Friedman, "Heard on the Street - Will its Radio Days Boost Bloomber Business News?", p. 94.
74. Stern y Zweig, "A New Guy Can Do It Better", p. 123.
75. Ibid., p. 122.
76. Ibid., p. 125.
77. Ibid.
78. Roman, "Why is Wall Street Afraid of Michael Bloomberg?", *Business Week*, p. 76.
79. Goldman, "I Saw it on the Bloomberg", p. 22.
80. McCarrol, "Street Fighter, Michael Bloomberg pushed his way into financial communications", p. 73.
81. Goldman, "I saw it on the Bloomberg", p. 22.

CAPÍTULO 18

1. Este caso está basadon en las siguientes fuentes: Charlene Marmer Solomon, "Behind the Wheell at Saturn", *Personnel Journal* junio de 1991, pp. 72-74; Beverly Geber, "Saturn's Grand Experiment", *Training*, junio de 1992, p. 27; David Woodruff, "Where Employees Are Management: Commitment Equals Empowerment at Saturn", *Business Week / Reinventing America*, 1992, p. 66; Chris Lee, "The Vision Thing", *Training*, febrero de 1993, p. 25; David Holzman, "When Workers Run the Show", *Working Woman*, agosto de 1993, pp. 38-41; Kevin Doyle, "Can Saturn Save GM?", *Incentive*, diciembre de 1992, pp. 30-37.
2. Doyle, "Can Saturn Save GM?", p. 31.
3. Geber, "Saturn's Grand Experiment", p. 28.
4. Doyle, "Can Saturn Save GM?", p. 37
5. Ibid., p. 31.
6. Ibid.
7. Solomon, "Behind the Wheel at Saturn", p. 73.
8. Geber, "Saturn's Grand Experiment", p. 30.
9. Ibid.
10. Véase Dorwin Cartwright y Ronald Lippitt, "Group Dynamics and the Individual", *International Journal of Group Psychotherapy* 7, Núm. 1, 1957, pp. 86-102; Linda N. Jewell y H. Joseph Reitz, *Group Effectiveness in Organizations* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1983); y Deborah L. Gladstein, "Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* 29, 1984, pp. 499-517; Marvin E. Shaw, *Group Dynamics*, 3a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1981); Edgar H. Schein, *Organizational Psychology* 3a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1980), pp. 146-153; y George Homans, *The Human Group* (Nueva York: Harcourt, 1950).
11. Bureau of Business Practices, *Profiles in Quality: Blueprint for Action in 50 Leading Companies* (Needham, Mass.: Allyn & Bacon, 1991), p. 75.
12. Beth Rogers, "Mentoring Takes a New Twist", *HRMagazine*, agosto de 1992.
13. Keith Davis, *Human Relations at Work*, 2a. ed. (Nueva York: McGraw Hill, 1962), pp. 235-257; y *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 6a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1981), pp. 331-332; y Schein, *Organizational Psychology*, pp. 150-152; y Dorwin Cartwright y Alvin Zander, eds., *Group Dynamics: Research and Theory*, 3a. ed. (Nueva York: Harper & Row, 1968), p. 53; y Harold H. Kelley, "Two Functions of Reference Groups", en Guy E. Swanson, Theodore Newcomb y Eugene J. Hartley, eds., *Reading in Social Psychology*, ed. rev. (Nueva York: Holt, 1952), pp. 410-414.
14. Brian Dumaine, "Who Needs a Boss?", *Fortune,* 7 de mayo de 1990, pp. 52-62.
15. "The Face of the Future", *Adweek* 34, Núm. 24, 14 de junio de 1993, pp. 26-29.
16. Charles C. Manz y Henry P. Sims, Jr., "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", *Administrative Science Quarterly* 32, 1987, pp. 106-107; Thomas Cummings, "Self-Regulated Work Groups: A Socio-Technical Synthesis", *Academy of Management Review* 3, 1978, p. 625; y Charles C. Manz, "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *Academy of Management Review* 11, 1986, pp. 589-590.
17. Tom Peters, *Thriving on Chaos: Handbook for Management Revolution*. Derechos, 1987, de Excel, Sociedad de Responsabilidad Limitada de California.
18. John Case, "What the Experts Forget to Mention", *INC.*, septiembre de 1993.
19. Barbara Cofsky, "Digital's Self-Managed Accounting Teams", *Management Accounting*, abril de 1993, pp. 39-42.
20. Solomon, "Behind the Wheel at Saturn", p. 72.
21. Lee, "The Vision Thing", p. 30.
22. Ibid.
23. Ibid., pp. 30-31.
24. Ibid., p. 31.
25. James A. Belasco, "Teaching the Elephant to Dance", *Success*, julio-agosto de 1990, pp. 50-51.
26. James R. Idstein, "Small Company TQM", *Management Accounting* 75, Núm. 3, septiembre de 1993, p. 39.
27. Doyle, "Can Saturn Save GM?", p. 30.
28. David O. Sears, Jonathan L. Freedman y Letitia A. Peplau, *Social Psychology*, 5a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1985, pp. 367-368.
29. Tom Lester, "The Gores' Happy Family", *Management Today*, febrero de 1993, p. 67.
30. Ibid., p. 66.
31. Véase Bruce W. Tuckman y May Ann C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited", *Group and Organization Studies* 2, 1977, pp. 419-427.
32. Soloman E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortions of Judgments, en H. Guetzkow, ed., *Groups, Leadership, and Men* (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951); y Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority", *Psychological Monographs* 70, Núm. 9, septiembre de 1956. Experimentos subsecuentes han encontrado factores específicos que hacen que las personas sucumban a la presión del grupo y a otros factores que disminuyen la conformación al mismo. Véase Sarah Tranford y Steven Penrod, "Social Influence Model: A Formal Integration of Research on Majority and Minority Influence Processes", *Psychological Bulletin* 95, Núm. 2, 1984, pp. 189-225; y Serge Moscovici, "Social Influence and Conformitey", en Gardner Lindzey y Elliot Aronson, eds., *Handbook of Social Psychology*, Vol. 2, 3a. ed. (Nueva York: Random House, 1985), Cap. 7.
33. Ibid.
34. Sears, Freedman y Peplau, *Social Psychology*, pp. 356-357. Véase también Robert S. Feldman, *Social Psychology: Theories, Research, and Applications* (Nueva York: McGraw-Hill, 1985); y Steven Penrod, *Social Psychology*, 2a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1986).
35. John C. Whitney y Ruthu A. Smith, "Effects of Group Cohesiveness on Attitude Polarization and the Acquisition of Knowledge in a Strategic Planning Context", *Journal of Marketing Research* 20, Núm. 2, 1983, pp. 167-176.
36. Risa B. Hyman, "Creative chaos in high-performance temas: An experience report", *Communications of the ACM* 36, Núm. 10, octubre de 1993, p. 59.
37. A. Nicholas Komanecky, "Developing New Managers at GE", *Training and Development Journal* 42, Núm. 6, 1988, pp. 62-64.
38. Susan Moffat, "Can Nintendo Keep Winning?", *Fortune,* 5 de noviembre de 1990, pp. 131-136.
39. "Many Happy Returns", *INC.*, octubre de 1990, pp. 30-43.
40. David L. Kirp y Douglas C. Rice, "Fast Forward - Styles of California Management", *Harvard Business Review* 66, Núm. 1, 1988, pp. 74-83.

41. Henry Easton, "The Corporate Immigrants", *Nation's Business*, abril de 1987, pp. 12-19.

42. Gregory P. Shea y Richard A. Guzzo, "Groups as Human Resources", *Research in Personnel and Human Resources Management* 5, 1987, pp. 323-356; Shea y Guzzo, "Group Effectiveness: What Really Matters", *Sloan Management Review* 27, primavera de 1987, pp. 25-31. El modelo de Shea y Guzzo es una extensión más moderna y natural de la obra clásica de George Homans.

43. Belasco, "Teaching the Elephant to Dance", pp. 50-51.

44. Geert Hofsteede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, verano de 1980, pp. 45-48.

45. James O'Toole, "The Good Managers of Sichuan", *Harvard Business Review*, mayo junio de 1981, p. 30.

46. Craig Haney, Philip Zimbardo y W. Curtis Banks, "Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison", *International Journal of Criminology and Penology* 1, 1973, pp. 69-97; Molly Harrower, "Were Hitler's Henchmen Mad?", *Psychology Today*, julio de 1976, pp. 76-80; y Janice T. Gibson y Mika Haritos-Fatouros, "The Education of a Torturer", *Psychology Today*, noviembre de 1986, pp. 50-58.

47. Gibson y Haritos-Fatouros, "The Education of a Torturer", p. 50.

48. Ibid.

49. Harrower, "Were Hitler's Henchmen Mad?"

50. Haney *et al.*, "Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison".

51. Rollie Tillman, Jr., "Committees on Trial", *Harvard Business Review* 48, Núm. 4, 1960, pp. 6-7 ss.

52. Cyril O'Donnell, "Ground Rules for Using Committees", *Management Review* 50, Núm. 10, 1961, pp. 63-67. Véase también Anthony Jay, "How to Run a Meeting".

53. Ron Zemke, "Scandinavian Management-A Look to the Future", *Management Review* 77, Núm. 7, 1988, pp. 44-47; Kalmar: Ten Years Later", Via Volvo, Vol. 6, 1984, pp. 14-19; Pehr G. Gyllenhammar, *People at Work* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977).

54. Jon R. Katzenback y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

55. Ibid., p. 3.

56. Ibid., pp. 230-234.

57. Kenwyn K. Smith y David N. Berg, *Paradoxes of Group Life* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987); y Smith y Berg, "A Paradoxical Conception of Group Dynamics", *Human Relations* 40, Núm. 10, 1987, pp. 633-658.

58. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Stratford Sherman, "A Brave New Darwinian Workplace", *Fortune,* 25 de enero de 1993, pp. 50-56; Noel M. Tichy, "Revolutionize Your Company", *Fortune,* 13 de diciembre de 1993, pp. 114-118; Charles Handy, *The Age of Paradox* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), p. 165; Amy Borrus, Joyce Barnathan, Bruce Einhorn y Stewart Toy, "China's Gates Swing Open", *Business Week*, 13 de junio de 1994, pp. 52-53; Joan E. Rigdon, "Silicon Graphics Plans to Unveil Pact with NTT", *The Wall Street Journal*, 8 de junio de 1994, p. B6.

59. Stratford Sherman, "A Brave New Darwinian Workplace", *Fortune,* 25 de enero de 1993, pp. 50-51.

60. Ibid., p. 52.

61. Lee, "The Vision Thing", p. 31.

62. Ibid.

63. Geber, "Saturn's Grand Experiment", p. 33.

64. Doyle, "Can Saturn Save GM?", p. 32.

65. Geber, "Saturn's Grand Experiment", p. 33.

66. Este caso fue redactado por Rebecca Villa y R. Edward Freeman basándose en situaciones reales. Fue preparado especialmente para este libro.

67. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Sue Ellen Christian, "Companies on Violence Alert; Rise in Work Incidents Rattles Firms Into Prevention", *Chicago Tribune*, 14 de abril de 1994, p. D1; Julie Irwin y Jahan Hanna, "Executive's Stabbing a Puzzle", *Chicago Tribune*, 14 de abril de 1994, p. NW!; Julie Irwin, Sue Ellen Christian y Andrew Martin, "Business Meeting Deadly Affair; Aide Held in Exec's Death at Home", *Chicago Tribune*, 13 de abril de 1994, p. D1; Diana Kunde, "Defusing Violence in the Workplace; Experts Offer Strategies for Dealing With Growing Problem", *The Dallas Morning News*, 19 de enero de 1994, p. 1D; Greg Pierce, "Postal Service Looks at Violence on Job", *Washington Times*, 17 de diciembre de 1993, p. A13.

68. Pierce, "Postal Service Looks at Violence on Job", p. A13.

69. Irwin, Christian y Martin, "Business Melting Deadly Affair", p. D1.

70. Christian, "Companies on Violence Alert", p. D1.

71. Christian, "Companies on Violence Alert", p. D1.

72. Pierce, "Postal Service Looks at Violence on Job", p. A13.

73. Christian, "Companies on Violence Alert", p. D1.

CAPÍTULO 19

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: John Hillkirk, "More Companies Reengineering/Challenging status quo now in vogue", *USA Today*, 9 de noviembre de 1993, p. 18; Irvine O. Hockaday, Jr., "The Lamplighter CEO", *Chief Executive*, marzo de 1993, pp. 30-33; Karen Matthes, "Greetings from Hallmark", *HR Focus*, agosto de 1993, pp. 12-13; Jenell Wallace, *U.P.I.*, 29 de septiembre de 1991; Mary Billard, "The Executive Life; A Hidden Upside In All the Downsizing", *New York Times*, 27 de octubre de 1991, p. 25; R. Levering & M. Moskowitz, "The Ten Best Companies to Work For in America", *Business & Society Review*, primavera de 1993, pp. 26-38; K. Matthes, "Greetings from Hallmark", HRFocus, agosto de 1993, pp. 12-13.

2. Hockaday, "The Lamplighter CEO", p. 31.

3. Hillkirk, "More Companies Reengineering/Challenging Status Quo", p. 18.

4. Ibid.

5. Ibid.

6. Ibid.

7. Fred Luthans y Janet K. Larsen, "How Managers Really Communicate", *Human Relations* 39, 1986, pp. 161-178.

8. Rosemary Stewart, *Managers and Their Jobs* (Londres: Macmillan 1967), pp. 72-73.

9. F.E.X. Dance, "The 'Concept' of Communication", *Journal of Communication* 20, Núm. 2, 1970, pp. 201-210.

10. Lyman W. Porter y Karlene H. Roberts, "Communication in Organizations", en Marvin D. Dunnett, ed., *Handbook of Industrial and Occupational Psychology*, 2a. ed. (Nueva York: Wiley, 1983), pp. 1553-1589.

11. Véase Paul R. Timm y Christopher G. Jones, *Business Communication: Getting Results* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1983), p. 5.

12. Larry R. Smeltzer y John L. Waltman, *Managerial Communication: A Trategic Approach* (Nueva York: Wiley, 1984), pp. 4, 5, 41.

13. Véase James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 5a. ed. (Dallas: Business Publications, 1985), p. 535.

14. Smeltzer y Waltman, *Managerial Communication*, p. 189.

15. C. Glenn Pearce, Ross Figgins y Steven P. Golen, *Principles of Business Communication: Theory, Application, and Technology* (Nueva York: John Wiley, 1984), pp. 516, 538.

16. Ibid., p. 524.

17. Shari Caudron, "*Training* Ensures Success Overseas", *Personnel Journal,* diciembre de 1991, p. 29.

18. Pearce *et al.*, *Principles of Communication*, pp. 522-523.

19. Ibid., pp. 522, 524.

20. Dawn Gunsch, "Multilingual Communication Sells 401 (k)", *Personnel Journal* 72, Núm. 11, noviembre de 1993, p. 45.

21. "Productivity's Defined at World Book", *Modern Office Technology*, marzo de 1992, p. 20.

22. R. Buck, *The Communication of Emotion* (Nueva York: Guilford Press, 1984). Para una explicación de la manera en que el comportamiento no verbal comunica mensajes como lástima, amenaza o posición social, véase A. W. Siegman y S. Feldstein, Multichannel Integration of Nonverbal Behavior (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1985). Las señales no verbales también pueden contribuir a tomar turnos durante la comunicación; véase C. L. Kleinke, "Gaze and Eye Contact: A Research Review", *Psychological Bulletin* 100, 1986, pp. 78-100.

23. W. Charles Redding, *The Corporate Manager's Guide to Better Communication* (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1984), pp. 74-75.
24. H. Simon, Administrative Behavior (Nueva York: Free Press, 1945).
25. Hockaday, "The Lamplighter CEO", p. 32.
26. Matthes, "Greetings from Hallmark", p. 12.
27. Ibid.
28. Ibid., p. 13.
29. Wallace, UPI.
30. Billard, "The Executive Life".
31. Bill Siwicki, "Communication, Mission Make Methodist One of '100 Best'", *Healthcare Financial Management*, junio de 1993.
32. Yvetta Sunderland, "Communicating through Change; Planning the Launch of Argon Group Real Estate Strategists", *Journal of Property Management*, Vol. 57, Núm. 5, septiembre de 1992, p. 28.
33. David R. Altany, "Urban Renewal: More than a Matter of Money", *Industry Week*, 4 de enero de 1993, pp. 29-30.
34. Joyce E. Santora, "Pacific Bell Primes the Quality Pump", *Personnel Journal,* octubre de 1991, pp. 63-66.
35. Véase Raymond V. Lesikar, "A General Semantics Approach to Communication Barriers in Organizations", en Keith Davis, ed., *Organizational Behavior: A Book of Readings*, 5a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1977), pp. 336-337.
36. Dawn Gunsch, "Electronic Newspaper Keeps Employees Up-to-Date, *Personnel Journal,* abril de 1993.
37. Elizabeth Conlin, "The Vital Signs Assessment", *Inc.*, abril de 1993.
38. Kenneth N. Wexley y Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, ed. rev. (Homewood, Ill.: Irwin, 1984), pp. 80-83.
39. Joan E. Rigdon, "Tipsters Telephoning Ethics Hot Lines Can End Up Sabotaging Their Own Jobs", *The Wall Street Journal*, 27 de agosto de 1992, p. B1.
40. Chris Slaybaugh, "David's presence enhanced at Ogilvy: Corporate Culture Machine keeps staff current", *Advertising Age*, 22 de agosto de 1988, p. S-12.
41. Michael J. Glauser, "Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis", *Human Relations* 37, Núm. 8, 1984, pp. 613-643.
42. Porter y Roberts, "Communication in Organizations", pp. 1573-1574. Véase también Robert A. Snyder y James H. Morris, "Organizational Communication and Performance", *Journal of Applied Psychology* 69, Núm. 3, 1984, pp. 461-465.
43. Lynn Sharp Paine, "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1994, pp. 107-108.
44. James R. Wessel, "The Strategic Human Resource Management Process in Practice", *Planning Review,* septiembre-octubre de 1993.
45. Wexley y Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, pp. 82-83.
46. Véase también Robert E. Kaplan, "Trade Routes: The Manager's Network of Relationships", *Organizational Dynamics* 12, Núm. 4, 1984, pp. 38-52; y Eric M. Eisenbert, Peter R. Monge y Katherine I. Miller, "Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment", *Human Communication Research* 10, Núm. 2, 1983, pp. 179-201.
47. Véase Richard L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly* 4, Núm. 2, 1959, pp. 188-196.
48. Keith Davis, "Grapevine Communication Among Lower and Middle Managers", *Personnel Journal* 48, Núm. 4, 1969, pp. 269-272. Véase también Joe Thomas y Ricky Griffin, "The Power of Social Information in the Workplace", *Organizational Dynamics* 18, Núm. 2, otoño de 1989, pp. 63-75.
49. Véase Keith Davis, "Management Communication and the Grapevine", *Harvard Business Review* 31, Núm. 5, 1953, pp. 43-49; "Communication Within Management", *Personnel* 31, Núm. 3, noviembre de 1954, pp. 212-218; y "Cut Those Rumors Down to Size", *Supervisory Management*, junio de 1975, pp. 2-6.
50. John Glover, "Responsible Care: EniChem Addresses Its Poor Image", *Chemical Week,* julio de 1993.
51. Ellen Romano, "Retaining Tenants Against the Odds", *Journal of Property Management*, julio-agosto de 1992.
52. Karen Fawcett, "The (PR) Mouse That Roared - in Six Languages", *Communication World*, diciembre de 1991.
53. Esta sección está basada en el libro de Roy Lewicki y Joseph Litterer, *Negotiation and Negotiator: Readings, Exercises, and Cases,* (Homewood, Ill.: Irwin, 1985).
54. L. Putnam, "Reframing Integrative and Distributive Bargaining: A Process Perspective" en B. Sheppard, M. Bazerman, y R. Lewicki, eds., *Research on Negotiation in Organizations*, Volumen 2 (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 3-5; y M. Neale y G. Northcraft, "Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining", en L. Cummings y B. Staw, eds. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13 (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), pp. 147-190.
55. Ibid.
56. Ibid.
57. Ibid.
58. Mel Mendell, "Small Company Benefits from Corporate Castoffs", *D&B Reports* 42. Núm. 5, septiembre-octubre de 1993, p. 50.
59. Ibid.
60. Ibid., p. 10.
61. M. Beschloss y S. Talbott, *At the Highest Levels: The Inside Story of the End of the Cold War*. (Boston: Little, Brown, 1993.)
62. S. Coll, *The Deal of the Century: The Break-up of AT&T* (Nueva York: Atheneum, 1986); y A. Von Auw, *Heritage & Destiny: Reflections on the Bell System in Tansition* (Nueva York: Praeger, 1983).
63. Coll, The Deal of the Century.
64. A. Dowd, "Let's Just Say Yes to NAFTA", *Fortune,* 29 de noviembre de 1993, pp. 108-109.
65. Michael A. Verespej, "Bargaining in Layman's Terms", *Industry Week*, 15 de febrero de 1993, p. 18.
66. Dennis Green y Casey Valdez, III., "Mutual-Gains Bargaining Assists Contract Negotiations", *Personnel Journal,* agosto de 1993, p. 60.
67. Ibid.
68. Dan Cordtz, "Motown Showdown", *Financial World,* 3 de agosto de 1993, pp. 22-25.
69. Ibid.
70. Ibid.
71. Ibid.
72. Kathleen Morris, "Employee Retraining Ford AUW", *Financial World*, 29 de septiembre de 1992, p. 47.
73. R. Lanham, "The Extraordinary Convergence: Democracy, Technology, Theory, and the University Curriculum", en D. Glenn y B. H. Smith, eds.,*The Politics of Liberal Education* (Durham, N. C.: Duke University Press, 1992).
74. John R. Wilke, "Shop Talk: Computer Links Erode Hierarchial Nature of Workplace Culture", *The Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 1993, pp. A1, A7.
75. Ibid.
76. Ibid., p. A7.
77. D. Kirkpatrick, "Groupware Goes Boom", *Fortune,* 29 de diciembre de 1993, pp. 99-102, 106.
78. Wilke, "Computer Links Erode Hierarchial Nature of Workplace Culture", p. A.1.
79. Ibid., p. A7.
80. D. Kirkpatrick, pp. 100-101.
81. Ibid., p. 100.
82. Wilke, "Computer Links Erode Hierarchial Nature of Workplace Culture", p. A7.
83. Ibid.,
84. Ibid.
85. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Laurie L. Alkire, "The Record Rating Wrangle", *Darden School Case*, UVA-E-062, 1989, revisado por Rebecca L. Villa; Judy Mann, "One-Up in the Family Values Fight", *Washington Post*, 15 de julio de 1992, p. E17; Chuck Philips, "The Target is Rock: Censorship vs. Responsibility Debate Gains New Momentum as More States Examine Laws Requiring the Labeling of 'Offensive' Recordings", *Los Angeles Times*, 11 de febrero de 1990, p. 69; Desiree French, "Record Firms Create Own Warning Labels", *Boston Globe*, 11 de abril

de 1990, p. 30; Chuck Philips, "Obscenity Ruling Rocks Industry", *Los Angeles Times*, 9 de junio de 1990, p. F1; Susanna McBee, "Now It's Labels on 'Porn Rock' to Protect Kids", *U.S. News & World Report*, 26 de agosto de 1985, p. 52.

86. Alkire, "The Record Rating Wrangle", p. 5.
87. Ibid., p. 6.
88. Mann, One-Up in the Family Values Fight", p. E17.
89. Alkire, "The Record Rating Wrangle", p. 13.
90. Ibid., p. 16.
91. Ibid., p. 13.
92. Susanna McBee, "Now It's Labels on 'Porn Rock' to Protect Kids", p. 52.
93. Philips, "The Target is rock", p. 69.
94. Ibid.
95. French, "Record Firms Create Own Warning Labels", p. 30.
96. Philips, "Obscenity Ruling Rocks Industry", p. F1.
97. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Dan Herbeck y Greg Racz, "Taxpayers Settle for Good Deals; IRS Compromises on some High Bills", *Buffalo News*, 17 de abril de 1994, p. 1; Robert D. Hershey, Jr., "When the I.R.S. Is a Soft Toch", *New York Times*, 8 de abril de 1994, p. D1; "IRS May Settle for Pennies on the Dollar; The Agency Will Accept Half a Loaf - Or Much Less- From Some Taxpayers With Huge Bills", *Orlando Sentinel,* 20 de marzo de 1994, p. D2; "Tax Compliance, Taxpayer Offers in Compromise Growing at Record Pace, IRS Official Says", *Daily Report for Executives*, 1 de febrero de 1994, p. G20; Ann Perry, "IRS Won't Forget Your Debt - But Sometimes It Forgives", *San Diego Union-Tribune*, 8 de noviembre de 1993, p. C1; Jonathan Gaw, "Delinquent? IRS May Be Willing to Negotiate; Taxes: Program Allows Settlement of Massive Bills for a Fraction of the Amount Owed. The Effort Places Greater Importance on Getting People Back Into the System", *Los Angeles Times*, 27 de julio de 1993, p. 3.
98. "IRS May Settle for Pennies on the Dollar; The Agency Will Accept Haef a Loaf - Or - Much Less - From Some Taxpayers With Huge Bills", p. D2.
99. Gaw, "Delinquent IRS May Be Willing to Negotiate", p. 3.
100. Perry, "IRS Won't Forget Your Debt - But Sometimes It Forgives", p. C1.
101. Herbeck y Racz, "Taxpayers Settle for Good Deals; IRS Compromises on Some High Bills", p. 1.
102. Gaw, "Delinquent IRS May Be Willing to Negotiate", p. 3.
103. Ibid.
104. Hershey, "When the I.R.S. Is a Soft Touch", p. D1.
105. Herbeck y Racz, "Taxpayers Settle for Good Deals; IRS Compromises on Some High Bills", p. 1.
106. Gaw, "Delinquent IRS May Be Willing to Negotiate", p. 3.
107. Perry, "IRS Won't Forget Your Debt - But Sometimes It Forgives", p. C1.
108. Herbeck y Racz, "Taxpayers Settle for Good Deals; IRS Compromises on Some High Bills", p. 1.
109. Ibid.

CAPÍTULO 20

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Peter G. Goulet y Lynda L. Goulet, "Deere and Company", en *Strategic Management: Concepts and Applications*, Samuel C. Certo y J. Paul Peter, eds., (Nueva York: Random House, 1988), pp. 692-714; Informe Anual de Deere & Company, 1990; Steve Weiner, "Staying on Top in a Tough Business in a Tough Year", *Forbes*, 27 de mayo de 1991, pp. 46, 48; Matt Krantz, "Executive Update", *Investor's Business Daily*, 10 de marzo de 1994, p. 4; "Company Reports: Deere & Co.", *New York Times*, 23 de febrero de 1994, p. D4; Kevin Kelly, "The New Soul of John Deere", *Business Week*, 31 de enero de 1994, pp. 64-66; Edmund O. Lawler, "Diversity of Awards Spurs Deere Dealers", *Business Marketing*, noviembre de 1993, p. 52; Gary Slutsker, "Plowing Ahead", *Forbes*, 26 de octubre de 1992, pp. 182-188; Tim R. V. Davis, "Reengineering in Action", *Planning Review*, julio-agosto de 1993, pp. 49-54; Robert X. Cringely, "Does Your Fund Manager Talk Like This? (If Not, Sen Him to Greek School)", *Forbes*, 11 de abril de 1994, p. 84; "Fast Money" *Forbes*, 11 de abril de 1994, p. 24; Gene Bylinsky, "Computers That Learn By Doing", *Fortune*, 6 de septiembre de 1993, p. 96; Lewis Knox, "Neural Networks Learn the Money Management Game", *Institutional Investor,* junio de 1993, p. 25; James Neuler, "Hitting the Limits of Neural Networks; Use in Financial Industry", *Wall Street and Technology*, diciembre de 1993, p. 34.
2. Krantz, "Executive Update", p. 4.
3. Robert J. Mockler, *The Management Control Process* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1984), p. 2.
4. Vijay Sathe, "The Controller's Role in Management", *Organizational Dynamics* 11, Núm. 3, invierno de 1983, pp. 31-48.
5. Fred G. Steingraber, "Managing in the 1990s", *Business Horizons*, enero-febrero de 1990; y Kenichi Ohmae, "Getting Back to Strategy", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1988, pp. 149-156.
6. Joyce E. Santora, "A Quality Program Transforms Saco Defense", *Personnel Journal,* mayo de 1993, pp. 90-101.
7. Alex Taylor III, "Why Toyota Keeps Getting Better and Better", *Fortune,* 19 de noviembre de 1990, pp. 66-79.
8. Ohmae, "Getting Back to Strategy".
9. Para las estrategias de AT&T en las instalaciones de Shreveport, véase Hank Johansson y Dan McArthur, "Redescovering the Fundamentals", *Management Review* 77, Núm. 1, 1988, pp. 34-37.
10. Susan Greco, "Riding on Real Feedback", *INC.*, enero de 1994, p. 95.
11. Leslie Brokaw, "The Model Damage Control Letter", *INC.*, enero de 1994, p. 73.
12. Krantz, "Executive Update", p. 4.
13. Dan Steinhoff y John F. Burgess, *Small Business Management Fundamentals* (Nueva York: McGraw-Hill, 1989), Cap. 7.
14. John Case, "A Company of Businesspeople", *INC.*, abril de 1993, p. 90.
15. Jack L. Smith, Robert M. Keith y William L. Stephens, *Accounting Principles* (Nueva York: McGraw-Hill, 1989), Cap. 24.
16. Esta explicación de los presupuestos está basada en Robert N. Anthony, John Dearden y Norton M. Bedfor, *Management Control Systems*, 5a. ed. (Homewood, Ill.: Irwin, 1984), especialmente caps. 5, 6 y 7.
17. Kenneth A. Merchant, "Influence on Departmental Budgeting: An Empirical Examination of a Contingency Model", *Accounting Organizations and Society* 9, Núms. 3/4, 1984, pp. 291-307.
18. Véase Gordon Shillinglaw, *Managerial Cost Accounting: Analysis and Control*, 5a. ed. (Homewood, Ill.: Irwin, 1982), pp. 209-210.
19. Anthony, Dearden y Bedfor, *Management Control Systems.*
20. Véase Alvin A. Arens y James K. Loebbecke, *Auditing: An Integrated Approach* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1984), Cap. 1.
21. Cringely, "Does Your Fund Manager Talk Like This? (If Not, Send Him to Geek School)", p. 84.
22. Neuler, "Hitting the limits of neural networks: Use in financial industry", p. 34.
23. Cringely, "Does Your Fund Manager Talk Like This? (If Not, Send Him to Greek School)", p. 84.
24. Este caso está basado en Neville C. Tompkins, "Conduct Constructive Safety Audits; HRAgenda: Safety", *HRMagazine*, julio de 1993, p. 55.
25. Tompkins, "Conduct Constructive Safety Audits; HRAgenda: Safety", p. 55.
26. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Betsy Wiesendanger, "Ben & Jerry Scoop Up Credibility", *Public Relations Journal*, agosto de 1993, p. 20; Jennifer J. Laabs, "Ben & Jerry's Caring Capitalism", *Personnel Journal,* noviembre de 1992, pp. 50-57; Dena Bunis, "More firms Look for Dividends by Investing in Human Capital", *Newsday,* 29 de noviembre de 1992, p. 76.
27. Bunis, "More Firms Look for Dividends by Investing in Human Capital", p. 76.
28. Ibid.
29. Wiesendanger, "Ben & Jerry Scoop Up Credibility", p. 20.
30. Ibid.
31. Ibid.
32. Bunis, "More Firms Look for Dividends by Investing in Human Capital", p. 76.

33. Wiesendanger, "Ben & Jerry Scoop Up Credibility", p. 20.
34. Ibid.
35. Ibid.

CAPÍTULO 21

1. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Barbara Deters, "Office of Future May be Anywhere: Corporations to Invest in Technology, not Space", *The Arizona Republic*, 8 de noviembre de 1993, p. E1; Lorel McMillan, "Ernst & Young Calculates a High Return from Hoteling and High-Tech", *Facilities Design & Management*, abril de 1993, pp. 32-37; Steve Kerch, "Exploring Inner Space: Firms on a Mission to Bring Office Costs Down to Earth", *Chicago Tribune*, 5 de julio de 1992, p. 1.
2. Kerch, "Exploring Inner Space: Firms on a Mission to Bring Office Costs Down to Earth", p. 1.
3. MacMillan, "Ernst & Young Calculates a High Return from Hoteling and High-Tech", pp. 33, 34.
4. Este capítulo está basado, en parte, en información proporcionada por Rick Hesse, Universidad de Mercer.
5. Joan M. Feldman, "O'Hare: Chicago's Economic Engine", *Air Transport World*, septiembre de 1992.
6. Ibid.
7. Douglas Kight, "MacConnell Cures John Hopkins' FM Ills", *Facilities Design & Management*, julio de 1991.
8. Stewart L. Tubbs y Ruth A. Dischner, "Restructuring: From the Brink of Death", *Industry Week*, 21 de mayo de 1990.
9. Alan Shipman, "Philips Business Communications Systems", *International Management*, noviembre de 1993, pp. 41-42.
10. "The Mexican Worker", *Business Week*, 19 de abril de 1993, p. 84.
11. John Hoerr, "Sharpening Minds for a Competitive Edge", *Business Week*, 17 de diciembre de 1990, pp. 72-78.
12. Peter F. Drucker, "The New Productivity Challenge", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1991, pp. 78-79.
13. Hans H. Hinterhuber, "The European Way to Lean Management", *The International Executive*, mayo-junio de 1994, pp. 275-276. Para una explicación magnífica de los cambios que ocurren en la forma que analizamos la producción en masa, véase *The Machine That Changed the World*, de James P. Womack, Daniel T. Jones y Daniel Roos (Nueva York: Rawson Associates, 1990).
14. David A. Brown, "Southwest Airlines Gains Major Carrier Status by Using Go-It-Alone Strategy", *Aviation Week & Space Technology*, 5 de marzo de 1990, pp. 82-84.
15. Ibid., p. 82.
16. Aaron Bernstein, "Quality Is Becoming Job One in the Office, Too", *Business Week*, 29 de abril de 1991, pp. 52-56.
17. Robert Wrubel, "The Laast Titan", *Financial World*, 8 de diciembre de 1992.
18. John Holusha, "Metal Forming by Computer", *The New York Times*, 22 de noviembre de 1984, p. D2.
19. Wrubel, "The Last Titan".
20. Ibid.
21. J. Cole, "Boeing's Bid to Avoid Swings in Its Business Falls Short of Hopes", *The Wall Street Journal*, 16 de febrero de 1993, pp. A1, A12.
22. K. Lofgren Gunnar, "Automatic Guide Vehicle Systems", *Production and Inventory Management Review* 3, Núm. 2, febrero de 1983, pp. 28-29.
23. Peter G. W. Keen, "Redesigning the Organization Through Information Technology", *Planning Review*, mayo-junio de 1991.
24. Efraim Turban, *Decision Support and Expert Systems* (Nueva York: Macmillan, 1988). Los capítulos 3 y 7 contienen una descripción y algunas aplicaciones de estos sistemas.
25. Arthur Reed, "A Foothold in the U.K. for ATR", *Air Transport World*, agosto de 1992.
26. Erle Norton, "Small, Flexible Plants May Play Crucial Role in U.S. Manufacturing", *The Wall Street Journal*, 14 de enero de 1993.
27. N. Ramsey, "What Companies Are Doing", *Fortune*, 29 de noviembre de 1993, pp. 142-162.
28. Susan B. Garland, "A New Chief Has OSHA Growing Again", *Business Week*, 20 de agosto de 1990, p. 57.
29. Kerri Conan, "Earn Your Veggies", *Restaurant Business*, 1 de enero de 1993.
30. Frank Swoboda, "NRLB Ruling Tests How Much Companies Trust Their Workers", *Washington Post*, 27 de diciembre de 1992.
31. McMillan, "Ernst & Young Calculates a High Return from Hoteling and High-Tech", p. 36.
32. Ibid., p. 36.
33. Ibid., pp. 34, 35.
34. Tubbs y Dischner, "Restructuring: From the Brink of Death".
35. Todd Vogel, "Can UPS Deliver the Goods in a New World", *Business Week*, 4 de junio de 1990.
36. Ibid.
37. Ibid.
38. Alice LaPlante, "Federal Express Gives Clients On-line Access to Tracking System", *InfoWorld*, 16 de noviembre de 1992.
39. Joanie M. Wexler, "Cosmos 2: Fedex's Next Generation", *Computerworld*, 11 de febrero de 1991; y Nell Margolis, "High Tech Gets It There on Time", *Computerworld*, 2 de julio de 1990.
40. El desarrollo del sistema Supertracker y del papel de las finanzas corporativas en el sistema de administración de gran calidad de Federal Express están descritos en James A. F. Stoner y Frank M. Werner, *Managing Finance for Quality: Bottom-Line Results from Top-Level Commitment* (Milwaukee, Wis.: Quality Press, 1994), pp. 117-146.
41. T. Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1992), p. 11; y J. B. Quinn, *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry* (Nueva York: Free Press, 1992), pp. 3-5.
42. Quinn, pp. 31-59.
43. Peters, p. 11.
44. T. Peters, "The Future: Beyond Wild and Woolly", *Chicago Tribune*, 1 de noviembre de 1993, Sección 4, p. 5.
45. Ibid.
46. Ibid.
47. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Cindy Muroff, "Warehouse Layoffs: A Virtual Reality", *Distribution*, marzo de 1993, pp. 84-85; y Michael Selz, "Once-Rolling In-Line Skate Makers Skid Amid Rivalry", *The Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 1993, p. B2.
48. Muroff, ibid.
49. Ibid.
50. Ibid.
51. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Richard G. O'Lone, "Final Assembly of 777 Nears", *Aviation Week & Space Techonology*, 12 de octubre de 1992, pp. 49-50; Lestes Reingold, "OP Men & Machines", *Air Transport World*, septiembre de 1992, pp. 84-86, 88; William B. Scott y Paul Proctor, "Pacific Rim Airlines Pushing Boeing to Launch New Large Air Transport Program", *Aviation Week & Space Technology*, 6 de enero de 1992, p. 21.
52. Scott y Proctor, "Pacific Rim Airlines Pushing Boeing to Launch New Large Air Transport Program", p. 21.
53. O'Lone, "Final Assembly of 777 Nears", p. 48.

CAPÍTULO 22

1. Para una explicación sobre temas de los sistemas de información en las empresas y sus oportunidades, véase Robert K, Wysocki y James Young, *Information Systems Management Principles in Action* (Nueva York: Wiley, 1990), pp. 123-134.
2. Philip D. Olson, "Choices for Innovation-Minded Corporations", *Journal of Business Strategy* 11, Núm. 1, enero-febrero de 1990, pp. 42-46.
3. Paul L. Tom, *Managing Information as a Corporate Resource*, (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1987), p. 4.
4. *Bureau of Business Profiles, Profiles in Quality: Blueprints for Action for 50 Leading Companies* (Needham, Mass.: Allyn & Bacon, 1991), pp. 97-98.
5. Esta explicación está basada, en parte, en Michael S. Scott Morton y John F. Rockart, "Implications of Changes in

Information Technology for Corporate Strategy", *Interfaces* 14, Núm. 1, enero-febrero de 1984, pp. 84-95.

6. Susan Harvey, "Army Centralized Outplacement", *Personnel Journal,* mayo de 1994, pp. 115-118.
7. Para una explicación más amplia de las diferencias entre la evolución del MIS y del DSS, véase Ralph H. Spague, Jr., "A Framework for the Development of Decision Support Systems", en Hugh J. Watson y Archie B. Carroll, eds., *Computers for Business* (Plano, Tex.: Business Publications, 1984), pp. 197-226.
8. G. Anthony Gorry y Michael S. Scott Morton, "A Framework for Management Information Systems", *Sloan Management Review* 13, Núm. 1, otoño de 1971, pp. 55-70. Gorry y Scott Morton basaron su marco en la división tripartita de las actividades administrativas descrita por Robert N. Anthony en *Planning and Control Systems* (Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965), pp. 15-21.
9. Charles R. Litecky, "Corporate Strategy and MIS Planning", *Journal of Systems Management* 32, Núm. 1, enero de 1981, pp. 36-39.
10. Suneel Ratan, "Why the Busters Hate the Boomers", *Fortune,* 4 de octubre de 1993, p. 58.
11. Brian O'Reilly, "Your New Global Workforce", *Fortune,* 14 de diciembre de 1992, p. 64.
12. Nuestra explicación de esta sección está basada en G.W. Dickson y John K. Simmons, "The Behavioral Side of MIS", *Business Horizons* 13, Núm. 4, agosto de 1970, pp. 59-71.
13. Dickson y Simmons, "The Behavioral Side of MIS", pp. 59-71.
14. Daniel Robey y M. Lynne Markus, "Rituals in Information System Design", *MIS Quarterly* 8, Núm. 1, marzo de 1984, pp. 5-15; Michael Newman, "User Involvement - Does It Exist, Is It Enough?", *Journal of Systems Management*, 35, Núm. 5, 1984, pp. 34-38; y Blake Ives y Margrethe H. Olson, "User Involvement and MIS Success: A Review of Research", *Management Science* 30, Núm. 5, mayo de 1984, pp. 586-603. Ives y Olson señalan que hay carencia de investigaciones que demuestren los beneficios de la participación de los usuarios, aunque sugieren que la participación es útil en situaciones no estructuradas, así como en situaciones donde la aceptación del usuario es importante para el éxito del MIS:
15. Edwin B. Opliger, "Identifying Microcomputer Concerns", EDP *Journal*, Núm. 1, 1985, pp. 42-67.
16. Paul E. Dascher y W. Ken Harmon, "The Dark Side of Small Business Computers", *Management Account* 65, Núm. 11, mayo de 1984, pp. 62-67.
17. John F. Rockart y Lauren S. Flannery, "The Management of End-User Computing", *Communications of the ACM* 26, Núm. 10, octubre de 1983, pp. 776-784.
18. Thomas E. Gallo, *Strategic Information Management Planning*, (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1988), p. 18.
19. Rockart and Flannery, "The Management of End-User Computing".
20. Steven Alter, en "A Taxonomy of Decision Support Systems", *Sloan Management Review* 19, Núm. 1, otoño de 1977, pp. 39-59, describe siete tipos diferentes de DSS, desde sistemas que están muy orientados hacia los datos, hasta aquellos que se orientan a los modelos. Su taxonomía está basada en la medida en que los resultados del sistema guardan relación con la toma de decisiones.
21. "Fourth Generation Languages Make DSS Feasible for All Managers", *Management Review*, 73, Núm. 4, abril de 1984, pp. 4-5.
22. Donald R. Wood, "The Personal Computer: How It Can Increase Management Productivity", *Financial Executive* 52, Núm. 2, febrero de 19984, p. 15.
23. Andrew T. Masland, "Integrators and Decision Support System Success in Higher Education", *Research in Higher Education* 20, Núm. 2, 1984, pp. 211-233.
24. Hugh H. Watson y Marianne M. Hill, "Decision Support Systems or What Didn't Happen with MIS", *Interfaces* 13, Núm. 5, octubre de 1983, pp. 81-88.
25. Jennifer E. Beaver, "Bend or Be Broken", *Computer Decisions* 16, Núm. 6, 1984, p. 43.
26. "What's Happening with DSS?", *EDP Analyzer*.
27. Esta explicación de los sistemas expertos está basada principalmente en Robert W. Blanning, "Knowledge Acquisition and System Validation in Expert Systems for Management", *Human Systems Management* 4, Núm. 4, otoño de 1984, pp. 280-285. Robert W. Blanning, "Expert Systems for Management: Possible Application Areas", *Institute for Advancement of Decision Support Systems DSS-84 Transactions*, 1984, pp. 69-77; y Robert W. Blanning, "Issues in the Design of Expert Systems for Management", *Actas de la Conferencia Nacional de Cómputo*, 1984, pp. 489-495.
28. Walter Reitman, "Artificial Intelligence Applications for Business: Getting Acquainted", en Walter Reitman, ed., *Artificial Intelligence Applications for Business* (Norwood, N.J.: Ablex Publishing, 1984), pp. 1-9. Para una explicación magnífica de la IA, véase Jeffrey Rothfelder, *Minds Over Matter: A New Look at Artificial Intelligence* (Nueva York: Simon & Schuster, 1985). Véase también Karl W. Wiig, "AI: Management's Newest Tool", *Management Review*, agosto de 1986, pp. 24-28; y R. Kurzweil, "What Is Artificial Intelligence Anyway?", *American Scientist* 73, 1985, pp. 258-264.
29. Michael W. Davis, "Anatomy of Decision Support", *Datamation*, 15 de junio de 1985, pp. 201 ss.
30. Kenneth Fordyce, Peter Norden y Gerald Sullivan, "Review of Expert Systems for the Management Science Practitioner", *Interfaces* 17, Núm. 2, marzo-abril de 1987, pp. 64-77.
31. Robert C. Schank with Peter G. Childers, *The Cognitive Computer: On Language, Learning and Artificial Intelligence* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1985), p. 33.
32. Jay Liebowitz, *Introduction to Expert Systems* (Santa Cruz, Cal.: Mitchell Publishing, 1988), pp. 3-21.
33. E. Andrews, "Ruling Frees Phone Concerns to Enter Cable TV Business", *New York Times*, 25 de agosto de 1993, pp. A1, D5; C. Farrell y M. Mandel, "What's Arriving on the Information Highway? Growth", *Business Week*, 29 de noviembre de 1993, p. 40; "Calling All Channels", *Business Week*, 27 de septiembre de 1993, pp. 130-138; E. Andrews, "When We Build It, Will They Come?", *New York Times*, 17 de octubre de 1993, Sección 3, p. 5; C.E. Baker, "Tollbooths on the Information Super highway", *New York Times*, 26 de octubre de 1993, p. A21; J. Huey y A. Kupfer, "What That Merger Means for You", *Fortune,* 15 de noviembre de 1993, pp. 82-94; D. Clark, "Test Linking Pcs, Cable TV Lines To Be Slated by Several Big Firms", *The Wall Street Journal*, 1 de diciembre de 1993, p. B8; y A. Kupfer, "Look Ma! No Wires!", *Fortune,* 13 de diciembre de 1993, pp. 147-152.
34. C. Sims, "The Uncertain Promises of Interactivity", *New York Times*, 19 de diciembre de 1993, Sección 3, p. 6.
35. La información es un recurso del enfoque de la "dependencia de recursos" para la administración estratégica.
36. Estos primeros conflictos y tensiones están explicados en Chris Argyris, "Management Information Systems: The Callenge to Rationality and Emotionality", *Management Science* 17, Núm. 6, febrero 1971; B275-292.
37. Shelby Gilje, "Caller ID is Coming and in Some Ways is Already Here", *Seattle Times*, 27 de diciembre de 1992, p. D15; "Hello, Caller. You're on the Screen", *Catalog Age*, abril de 1993, p. 22.
38. Ibid.
39. Ibid.
40. Este caso está basado en las siguientes fuentes: G. Elsentodt, "Information Power", *Forbes*, 21 de junio de 1993, pp. 44-45; y W. Best, "Flexible Integrated Operations: The New Japanese Challenge", *Planning Review*, septiembre-ocotubre de 1993, pp. 49-50.
41. Este caso está basado en las siguientes fuentes: Kirk Johnson, "New Breed of High-Tech Nomads: Mibile Computer-Carrying Workers Transform Companies", *New York Times*, 8 de febrero de 1994, p. B1; Barbara J. Farrah y Cheryl D. Dagen, "Telecommuting Policies That Work", *HRMagazine*, julio de 1993, pp. 64-71; Shari Caudron, "Working at Home Pays Off", *Personnel Journal,* noviembre de 1992, pp. 40-49.
42. Johnson, "New Breed of High-Tech Nomads; Mobile computer-Carrying Workers Transform Companies", p. B1.
43. Caudron, "Working at Home Pays Off", p. 40.
44. Ibid.
45. Ibid.
46. Ibid.
47. Ibid.
48. Ibid.
49. Johnson, "New Breed of High-Tech Nomads; Mobile Computer-Carrying Workers Transform Companies", p. B1.

Créditos Fotográficos

Capítulo 1

Página 5—Michal Heron; página 8—Gabriel M. Covian/The Image Bank; página 8—Steve Woit; página 10—Cortesía de Solectron Corporation; página 12—Cortesía de Westinghouse; página 17—Nik Kleinberg/Stock Boston; página 20—Linda Fiordilino; página 21—Mark Richards/Photo Edit.

Capítulo 2

página 31—Cortesía de Henry Ford Museum & Greenfield Village; página 33—Brett Froomer/The Image Bank; página 36—Dan McCoy/Rainbow; página 40—Bill Gallery/Stock Boston; página 42—Cortesía de Globe Metallurgical; página 44—L. D. Gordon/The Image Bank; página 47, Cortesía de Westinghouse; página 50—Janeart, Ltd./The Inge Bank; página 54—Jeremy Scott/International Stock Photography, Ltd.

Capítulo 3

página 66—Cortesía de McDonald's Corporation; página 68—Phyllis Picardi/Stock Boston; página 71—Peter Yates; página 73—Michael Newman/Photo Edit; página 74—David Young-Wolff/Photo Edit; página 78—Scott Thode/International Stock Photography, Ltd.; página 79—Cortesía de McDonald's Corporation; página 81—Lionel Delevingne/Stock Boston; página 84—Comstock; página 86—Cortesía de Calgene Fresh, Inc.; página 87—B. Mahoney/The Image Works; página 89—Cortesía de Whirlpool; página 91—Joe Van Os/The Image Bank; página 94—Glenn Moody/Cortesía de Ben & Jerrey's; página 95—N. Tully/Sygma

Capítulo 4

página 104—Kinko's es una marca registrada de Kinko's Graphics Corporation y se usa con permiso; página 107—Cortesía de Colgate Palmolive; página 109—Lionel Delevingne/Stock Boston; página 111—Breton Littlehales; página 114—John Coletti/Stock Boston; página 117—Cortesía de Espirit; página 119—Stock Boston; página 121—Tom McCarthy Photos/PhotoEdit; página 128—Derek Berwin/The Image Bank; página 116—Cortesía de Johnson & Johnson

Capítulo 5

página 137—Antonio Luiz Hamdan/The Image Bank; página 139—Bob Schatz/Nissan; página 141—Cortesía de Cadillac; página 143—Steve Durnwell/The Image Bank; página 147—Leong Ka-Tai/Woodfin Camp; página 149—David Sams/Stock Boston; página 152—Cortesía de Avis; página 158—James H. Simon/Picture Cube; página 165—Cortesía de Pier 1 Imports

Capítulo 6

página 170—Michael Newman/PhotoEdit, página 176—Cortesía de Duo-Guard Industries; página 176—Seth Resnick/Stock Boston; página 185—Bob Daemmrich/Stock Boston; página 182—Steve Hansen/Stock Boston; página 188—E. Klamin/Cortesía de Starbucks

Capítulo 7

página 196—Cortesía de The Body Shop; página 197—Peter Langone/International Stock Photography, Ltd.; página 203—Jon Golden/Cortesía de The Darden School; página 206—Rick Ridgeway/Adventure Photo; página 209—Pat Canova/Southern Stock Photo Agency; página 210—Comstock; página 212—James Davis, International Stock; página 219—Cortesía de The Body Shop

Capítulo 8

página 227—Cortesía de Motorola; página 231—Tom Tracy/Tony Stone Images; página 236—Cortesía de L. L. Bean; página 237—Cortesía de Will-Burt Co.; página 239—Cortesía de Marlow Industries; página 246—John Thoeming; página 248—Jim Pickerell/Tony Stone Images; página 253—Cortesía de The Ritz-Carlton

Capítulo 9

página 259—Cortesía de Nike; página 262—N. R. Rowan/Stock Boston; página 264—David W. Hamilton/The Image Bank; página 266—Jon Feingersh/The Stock Market; página 267—Ulf E. Wallin/The Image Bank; página 275—Ron Frehm/International Stock Photography, Ltd.; página 276—Cortesía de Nike

Capítulo 10

página 286—John Thoeming; página 288—Cortesía de Milliken & Co.; página 293—John Thoeming; página 294—Lou Jones/The Image Bank; página 300—Leslye Borden/PhotoEdit; página 303—cortesía de Tom's of Maine Company; página 307—William Taufic

Capítulo 11

página 312—Cortesía de Sega; página 317—Cortesía de Bethlehem Steel; página 326—Cortesía de NASA; página 329—Jim Pickerell/Tony Stone Images; página 333—Cortesía de Sega; página 337—Cortesía de Snapple

CAPÍTULO 12

página 343—Cortesía de Hewlett Packard; página 346—David Lee/Motion Picture & T.V. Photo Archive; página 347—Thomas Ives/The Stock Market; página 352—David R. Frazier/Tony Stone Images; página 354—Greenlar/The Image Works; página 356—Cortesía de Hewlett Packard; página 357—Michele Burgess/The Stock Market, página 360—Ron Crandall/Stock Boston

CAPÍTULO 13

página 376—John Thoeming; página 378—Steve Dunwell/The Image Bank; página 385—Cluck Fishman/Woodfin Camp; página 390—Myrleen Ferguson Gate/PhotoEdit; página 391—Larry Dale Gordon/The Image Bank; página 394—Jon Feingersh/The Stock Market; página 397—John Thoeming; página 398—Cortesía de Westinghouse; página 401—Andy Freeberg

CAPÍTULO 14

página 411—Kaku Kurita/Gamma-Liaison; página 414—Garry Gladstone/The Image Bank; página 416—Robbie McClaran/Tony Stone Images; página 417—Stephen Marks/Stockphotos; página 422—David W. Hamilton/The Image Bank; página 423—Ken Regan/Motion Picture & T.V. Photo Archive; página 427—J. Barry O'Rourke/The Stock Market; página 429—Judy Gurovitz/International Stock; página 431—John Thoeming; página 432—Richard Dunoff/The Stock Market; página 435—Dennis MacDonald/PhotoEdit; página 438—Rob Crandall/Stock Boston; página 441—Michael Lichter/International Stock

CAPÍTULO 15

página 451—Andy Freeberg; página 459—John Thoeming; página 461—Cortesía de Milliken & Co.; página 463—Cortesía de Marlow Industries, Inc., página 467—Brian Moody/Cortesía de Xerox; página 468—PhotoEdit; página 469—Cortesía de Swatch; página 476—Eric Bowman

CAPÍTULO 16

página 483—Cortesía de Wal-Mart; página 487—Cortesía de Marlow Industries, Inc.; página 493—Valrie Massey; página 494—Ken Karp; página 494—Gary Hannabarger; página 497—Cortesía de Marlow Industries, Inc.; página 500—Earl Kogler/International Stock; página 501—Cortesía de Eastman Kodak

CAPÍTULO 17

página 513—Jacques Chenet/Woodfin Camp; página 515—Cortesía de Marlow Industries, Inc.; página 517—Comstock; página 527—Katherine Lambert; página 530—Stock Boston; página 533—C. L. Chryslin/The Image Bank

CAPÍTULO 18

página 544—John Thoeming; página 547—Cortesía de Marlow Industries, Inc.; página 549—Cortesía de Whirlpool; página 557—Cortesía de Whirlpool; página 559—John Thoeming; página 561—Mark Richards/PhotoEdit; página 564—Andy Sacks/Tony Stone Images

CAPÍTULO 19

página 573—Cortesía de Hallmark; página 575—Charles Gupton/The Stock Market; página 578—Comstock; página 581—Patti McConville/The Image Bank; página 586—Bob Daemmrich/Tony Stone Images; página 595—Dagmar Fabricius/Stock Boston; página 596—Phyllis Picardi/International Stock

CAPÍTULO 20

página 609—Inga Spence/Picture Cube; página 611—Will and Deni McIntyre; página 614—Louis Psihoyos/Matrix; página 614—Louis Psihoyos/Matrix; página 617—Tom Carroll/International Stock; página 624—Marc Romanelli/The Image Bank; página 625—Cortesía de Eastman Chemical; página 628—Michael Salas/The Image Bank

CAPÍTULO 21

página 638—John Thoeming; página 644—David Smart; página 646—Michael Lichter/International Stock; página 647—John Thoeming; página 651—Gregory Heisler/The Image Bank; página 653—Hasimoto/Sygma; página 654—Michael L. Abramson; página 657—John Thoemming; página 659—Bob Daemmrich/The Image Works; página 661—Andy Sacks/Tony Stone Image

CAPÍTULO 22

página 670—Steve Dumwell/ The Image Bank; página 673—Peter Russell Clemens/International Stock; página 679—Marc Pokempner/Tony Stone Images; página 681—John Coletty/Tony Stone Images; página 681—Steve Dunwell/The Image Bank; página 682—Ed Bock/The Stock Market; página 683—David Joel/Tony Stone Images

GLOSARIO

A

acción afirmativa (AA) Esfuerzos dirigidos a reclutar, contratar y dar ascensos a mujeres y a miembros de grupos minoritarios.

acoso sexual Como se entiende en el centro de trabajo, cualquier conducta sexual no requerida, que podría involucrar, por ejemplo, palabras, gestos, sonidos, actos o toqueteos.

actividades laborales planeadas Método de capacitación que implica asignar a los educandos labores importantes, con el propósito de desarrollar su experiencia y capacidad.

activo fijo Incluye el valor monetario de la fábrica, la maquinaria, los bienes muebles, las patentes y demás elementos usados, en forma constante, para producir sus bienes y servicios.

activos Los valores que posee una organización, desde dinero en el banco hasta el valor invisible de su buen nombre en el mercado.

activos circulantes Elementos como dinero, cuentas por cobrar, valores negociables e inventarios: activos que se pueden convertir en dinero a un valor razonablemente predecible, dentro de un plazo de tiempo relativamente corto (casi siempre un año).

administración El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas.

administración autócrata Estilo administrativo que se caracteriza por una gran preocupación por la producción y la eficiencia, pero una escasa preocupación por los empleados; lo contrario de la administración tipo club campestre, también llamada administración de tareas.

administración colaborativa Administración que se basa en compartir el poder y en la participación de los subalternos; lo contrario de la imposición jerárquica de la autoridad.

administración de equipos Estilo de administración que se caracteriza por un gran interés por la producción y el ánimo y la satisfacción de los empleados; también llamada administración democrática.

Administración de la Calidad Total (TQM) Compromiso cultural de la organización para satisfacer a los clientes en razón del uso de un sistema integrado de instrumentos, técnicas y capacitación. La TQM entraña la superación constante de los procesos de la organización, que generan productos y servicios de gran calidad.

administración de operaciones Actividad administrativa compleja que incluye planear la producción, organizar los recursos, dirigir las operaciones y al personal y vigilar los resultados del sistema.

administración de punto medio Estilo administrativo que se caracteriza por un interés mediano por la producción y por la satisfacción de los empleados.

administración de recursos humanos (HRM) Función administrativa que se ocupa de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización.

administración de tareas Estilo de administración que se caracteriza por un gran interés por la producción y la eficiencia, pero un escaso interés por los empleados; contraria a la administración del club de campo; también llamada administración autócrata.

administración democrática Estilo administrativo que se caracteriza por un gran interés, tanto por la producción como por la moral y la satisfacción de los empleados; también llamado administración en equipo.

administración empobrecida Estilo administrativo que se caracteriza por el escaso interés por las personas y el escaso interés por las tareas o la producción; también llamada administración *laissez-faire*.

administración estratégica Proceso administrativo que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

administración *laissez-faire* Estilo administrativo que se caracteriza por el escaso interés por las personas así como por las tareas o la producción; llamado así porque el líder no asume el rol de mando; también llamada administración empobrecida.

administración participativa Estilo de administración que fomenta que los empleados asuman roles más importantes, con más facultades.

administración por objetivos (MBO) Conjunto formal de procedimientos que establece y revisa el avance logrado para alcanzar las metas comunes de administradores y subalternos.

administración por paseo (MBWA) Técnica administrativa que dedica tiempo a "darse una vuelta" por los diversos departamentos e instalaciones de producción con el propósito de observar las operaciones y de charlar, de manera informal, con los empleados.

administración tipo club campestre Estilo administrativo que se caracteriza por un gran interés por los empleados, pero por escaso interés por la producción, a diferencia de la administración autócrata o la de tareas.

agente de cambio La persona que encabeza o emprende el proceso de cambio de una situación de la organización.

alfabetismo de los trabajadores Conocimientos y capacidades que guardan relación directa con la actuación laboral.

alta dirección Los gerentes responsables de la administración global de la organización; establecen las políticas para operar y dirigen la interactuación de la organización y su entorno.

ambiente externo Todos los elementos ajenos a una organización que son importantes para su funcionamiento; incluye elementos de acción directa y de acción indirecta.

ampliación del puesto Combinar diversas operaciones de nivel semejante en un solo puesto, con el objeto de ofrecer mayor variedad a los trabajadores y, con ello, aumentar su motivación y satisfacción; representa un aumento en el alcance del puesto.

análisis de los requisitos del puesto Procedimiento que usan los gerentes para determinar la capacitación que requiere una persona, comparando los conocimientos y las capacidades que se especifican en la descripción del puesto correspondiente con los que tiene el empleado que ocupa el puesto; las personas que no cuentan con los conocimientos o las capacidades requeridos se convierten en candidatos para la capacitación.

análisis de transacciones Posición para mejorar la eficacia interpersonal, en ocasiones usado en actividades para desarrollar la organización, que se concentra en los estilos y el contenido de la comunicación.

análisis organizacional Procedimiento que usan los administradores para determinar la capacitación que necesitan las personas, mediante el análisis de la eficacia de la organización y su capacidad para alcanzar sus metas, con objeto de determinar dónde existen diferencias.

aplicar las estrategias Las tareas administrativas básicas requeridas para poner en práctica las estrategias.

aprendizaje Método de capacitación práctica, en el puesto, mediante el cual el empleado aprende bajo la vigilancia de un compañero con más conocimientos.

aprendizaje por elusión Aprendizaje que consiste en que las personas cambian de comportamiento para evitar o eludir circunstancias desagradables.

áreas clave de la actuación o áreas clave de los resultados Aspectos de una unidad u organización que deben funcionar con eficacia

para que la unidad o la organización enteras tengan éxito.

argumento de la adquisición de recursos Argumento que sostiene que las organizaciones que manejen con eficiencia los retos del pluralismo cultural obtendrán ventajas en el mercado de trabajo, a la hora de la contratación; por ejemplo, consecuencias que ya sienten empresas como Merck, Xerox y Hewlett Packard.

argumento de la creatividad Razonamiento que dice que los grupos de personas con antecedentes variados pueden ser más creativos que los grupos con antecedentes homogéneos.

argumento de los costos Razonamiento que afirma que cuando una organización no puede manejar cuestiones pluriculturales, se producen costos más altos, por ejemplo el síndrome de la puerta giratoria o los gerentes que tienen que dedicar tiempo y energía a preocuparse por la discriminación, el hostigamiento y otras cuestiones, en lugar de hacerlo por su trabajo.

argumento de mercadotecnia Argumento que sostiene que las organizaciones adquieren conocimiento de los mercados compuestos por mujeres y miembros de grupos minoritarios, manejando cuestiones pluriculturales.

argumento de resolución de problemas Argumento que afirma que los grupos de personas con antecedentes diferentes resuelven mejor los problemas.

artefactos Agrupación de elementos que define una cultura y revela el contenido de la misma a quienes le prestan atención; incluye productos, servicios e incluso patrones de conducta de los miembros de una organización; según Schein, el primer nivel de la cultura de una organización.

asociación estratégica global Alianza constituida por una organización y uno o varios países extranjeros, por regla general con la intención de explotar las oportunidades de los otros países y de asumir el liderato en el suministro o la producción.

asociaciones estratégicas Cuando una organización establece relaciones a largo plazo con otras organizaciones, por ejemplo con proveedores, para reforzar sus productos o servicios.

auditar Proceso para evaluar.

auditoría externa Proceso de verificación que involucra a personal independiente que evalúa las cuentas y los estados financieros.

auditoría interna Auditoría realizada por la organización con el objeto de cerciorarse que sus activos estén debidamente protegidos y sus registros financieros bien llevados.

auditoría operacional Proceso para realizar auditorías internas con el propósito de ayudar a los administradores a evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización y los resultados de sus sistemas de control.

auditoría social Informe que describe las actividades de una empresa en un campo cualquiera de interés social, por ejemplo la protección del ambiente, la seguridad en el centro de trabajo o la participación en la comunidad.

autoridad Forma de poder, con frecuencia usada en términos más amplios para referirse a la capacidad de las personas para esgrimir un poder resultante de sus cualidades, por ejemplo los conocimientos o los grados académicos, como sería en el caso de un juez.

autoridad formal Poder que existe cuando el subordinado o la parte influida reconoce que la parte influyente tiene el "derecho", o la facultad legal, de ejercer influencia dentro de ciertos límites; poder aceptado en el entendido general de que personas o grupos concretos tienen el derecho de ejercer influencia, dentro de ciertos límites, en virtud de su puesto en la organización: también llamada poder legítimo.

autoridad funcional Autoridad que tienen los miembros de los departamentos staff para controlar las actividades de otros departamentos en razón de su relación con responsabilidades específicas como staff.

autoridad lineal Autoridad de los gerentes directamente responsables, a lo largo de toda la cadena de mando de la organización, de alcanzar las metas de la organización.

autoridad staff Autoridad de los grupos de personas que ofrecen sus servicios y sus consejos a los gerentes generales.

B

balance general Descripción de la organización en términos de sus activos, pasivos y capital contable.

benchmarking competitivo Proceso para encontrar las mejores características, procesos y servicios del producto que sea posible, a efecto de usarlos como parámetro para mejorar los productos, procesos y servicios de la propia empresa.

brecha de los ingresos La discrepancia entre el poder adquisitivo de los ingresos de los trabajadores con grados educativos similares, pero de diferentes razas.

brechas generacionales Diferencias de las series de valores que corresponden a diferentes grupos de edad.

bucrocracia Organización que tiene una estructura jerárquica y formal legalizada; también se refiere al proceso de la estructura formal de una organización.

C

CAD (diseño por computadora) Diseños y dibujos que se efectúan, de manera interactiva, en una computadora.

CAD/CAM (diseño por computadora y producción automática por computadora) Concepto integrado en el que los programas de software usados para diseñar productos también se usan para escribir un programa de computación para controlar la maquinaria.

cadena de chismes Tipo de cadena de rumores que suele presentarse cuando se transmite información interesante, no relacionada con el trabajo, y una persona busca a otras para contarles la información que ha obtenido.

cadena de mando Plan que especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencia son una característica primordial de cualquier organigrama.

cadena de probabilidad Tipo de cadena de rumores que se suele presentar cuando la información es ligeramente interesante, aunque insignificante, y las personas no se fijan a quién la dan; por consiguiente, la cuentan a la gente al azar y todas estas personas, a su vez, se la cuentan a otras, también al azar.

cadena de racimos Tipo de cadena, similar a un racimo de uvas, que se presenta cuando la persona A proporciona información a unas cuantas personas seleccionadas, algunas de las cuales, a su vez, informan a otras cuantas personas seleccionadas.

cadena de un hilo El tipo menos exacto de la cadena de rumores, que entraña que la persona A le cuente algo a la persona B, quien se lo cuenta a la persona C y así sucesivamente.

cadenas de rumores Las diversas rutas por las que se transmite la comunicación informal en una organización: los cuatro tipos son cadenas de una ruta, de chismes, de probabilidades y de racimos.

calidad La calidad en el centro de trabajo ha ido más allá de sólo crear un producto por arriba de la media a un buen precio; ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores y a precios cada vez más competitivos. Esto significa hacer las cosas bien desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos.

cambio Encontrar y adoptar actitudes, valores y comportamientos nuevos, con la ayuda de un agente de cambio capacitado, que encabeza a personas, grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Los miembros de la organización se identifican con los valores, las actitudes y el comportamiento del agente de cambio y los hacen suyos cuando captan su eficacia para los resultados.

cambio planeado Intento sistemático para rediseñar una organización, de tal manera que se pueda adaptar a los cambios del entorno exterior o alcanzar metas nuevas.

cambios de capacidad a corto plazo Cambios de la capacidad de producción que se derivan de cambios temporales, por ejemplo, programas de tiempo extraordinario, cambios del personal existente, subcontratación y usar inventarios o pedidos atrasados.

cambios de capacidad a largo plazo Cambios de la capacidad de producción que se derivan de cambios más permanentes; por ejemplo aumentar la capacidad en razón de la expansión material de las instalaciones (más prensas, más abogados) o reducirla por su contracción (menos prensas, menos abogados).

campo de aceptación Según Simon, propensiones que condicionan a las personas a aceptar las órdenes que caben dentro de un rango conocido de responsabilidad o actividad; llamada zona de indiferencia por Barnard.

canal El medio formal de comunicación entre el emisor y el receptor.

canal formal de comunicación Medio de comunicación respaldado y, probablemente, controlado por la gerencia.

capacidad técnica Las facultades para usar los procedimientos, las técnicas y los conocimientos de un campo especializado.

capacitación de sensibilización Una de las primeras técnicas para el crecimiento personal, en cierto momento bastante usada en las actividades de desarrollo organizacional, que subraya la importancia de mayor sensibilidad en las relaciones interpersonales.

capacitación de vestíbulo Tipo de capacitación, fuera del trabajo, en la que los empleados se preparan usando el equipo real y un marco laboral realista, pero en un lugar que no es el mismo donde trabajarán.

capacitación en el trabajo Enfoque de la capacitación de empleados durante el trabajo, con métodos como la rotación de puestos, los internados y los aprendices.

capacitación fuera del trabajo Enfoque de la capacitación que ocurre fuera del centro de trabajo, pero que pretende simular condiciones laborales reales; el propósito es evitar las presiones que ocurren en el trabajo y que podrían entorpecer el proceso de aprendizaje.

capacitación por medio de experiencias conductuales Métodos que recurren a actividades como ejercicios con simulaciones, juegos de negocios y casos que giran en torno a problemas, los cuales llevan a los educandos a aprender las conductas ideales para un puesto por medio de la actuación de roles.

capital contable Valor que resulta de restar el total de pasivos al total de activos.

capital humano Inversión de una organización en la capacitación y el desarrollo de sus miembros.

carta constitutiva Conjunto de objetivos, claros y alcanzables, de un grupo.

castigo Aplicación de consecuencias negativas para detener o corregir comportamientos inconvenientes.

centralización El grado de centralización de la autoridad en la cima de la organización.

centro de gastos o centro de costos Unidades organizacionales, por ejemplo los departamentos de administración, servicios e investigación y desarrollo, donde los insumos se miden en términos monetarios, pero los productos no.

centro de ingresos Unidad de la organización mediante la cual los productos se miden en términos monetarios, pero no son comparados directamente con los costos de los insumos.

centro de inversión Unidad de la organización que no sólo mide el valor monetario de los insumos y productos, sino que también compara los productos con los activos usados para producirlos.

centro de responsabilidad Cualquier función o unidad de la organización cuyo gerente sea responsable de todas sus actividades.

centro de utilidades Unidad de la organización en la que los resultados se miden con base en las diferencias numéricas entre los ingresos y los egresos.

certidumbre Situación de la toma de decisiones en la que los gerentes cuentan con información exacta, mensurable y fidedigna sobre los resultados de las diversas alternativas que se están considerando.

CIM (producción integrada por computadora) Concepto integrado que combina el CAD/CAM con el uso de robots y de técnicas computarizadas para la administración de inventarios.

círculo de calidad Grupo de trabajo que se reúne para encontrar la manera de mejorar la calidad y resolver problemas de producción.

codificar Traducir la información a una serie de símbolos para comunicarla.

cohesividad El grado de solidaridad y sentimientos positivos que las personas tienen respecto a su grupo.

comité Equipo formal de una organización, por regla general bastante duradero, creado para llevar a cabo tareas específicas de la organización.

comité de presupuestos Comité compuesto por los mandos altos de todas las áreas funcionales, encargado de revisar los presupuestos individuales, de conciliar las posiciones encontradas, de rechazar o aceptar los presupuestos propuestos y, después, de enviar el paquete integrado al consejo de administración; también es el comité encargado de revisar los informes del control referente al avance.

comités de acción política (PACs) Grupos organizados para cabildear y hacer contribuciones a campañas con el propósito de influir en los legisladores.

compañero menos preferido (CMP) Instrumento de medición de Fiedler para ubicar a un administrador dentro del continuo del estilo de liderazgo.

competitividad La posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

compromiso dinámico El concepto de que la época y las relaciones humanas están obligando a la administración a reconsiderar los enfoques tradicionales ante la velocidad de los constantes cambios.

computación del usuario final El uso creativo de computadoras por parte de personas que no son expertas en el procesamiento de datos.

comunicación Proceso en el cual las personas tratan de compartir significados mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos.

comunicación informal Comunicación que se presenta dentro de una organización sin sanción oficial.

comunicación lateral Comunicación entre los departamentos de una organización que, por regla general, sigue el flujo del trabajo y no la cadena de mando y, por tanto, ofrece un canal directo para coordinar y resolver problemas.

comunicación simbólica Comunicación que consiste en gestos, sonidos, letras, números y palabras que sólo pueden representar o acercarse a las ideas que pretenden comunicar.

comunicación vertical Toda comunicación que sube o baja por la cadena de mando.

conflicto Desacuerdo en cuanto a la asignación de los recursos escasos o enfrentamientos en cuanto a metas, valores, etc.; se puede presentar entre personas o en toda la organización.

constancia en el propósito Según Deming, la idea de que un enfoque inquebrantable hacia el objetivo de mejorar "constante y permanentemente" la calidad de los bienes y los servicios, combinado con el control estadístico de la calidad y con lograr el "gusto por el trabajo", es necesario para sobrevivir frente a la competencia.

consultoría de procesos Técnica mediante la cual una serie de asesores ayudan a los miembros de la organización a entender la forma en que trabajan juntos y a cambiarla.

contratación con calificaciones de buena fe (CCBF) Casos en los cuales se justifica que se apliquen requisitos discriminatorios al contratar para un empleo; por ejemplo, cuando en una producción teatral sólo se contrata a hombres para que desempeñen el papel de hombres.

control Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

control estadístico del proceso Método para medir la variación y mejorar, en forma constante, los procesos de trabajo antes de la etapa final de inspección para evitar la producción de productos defectuosos.

controlar Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

coordinación Integración de las actividades de las diversas partes de una organización con el propósito de alcanzar las metas de la organización.

corriente de la ciencia administrativa Abordar los problemas administrativos aplicando técnicas matemáticas para modelarlos, analizarlos y resolverlos.

corriente psicoanalítica Corriente iniciada por Sigmund Freud, que afirma que gran parte de la conducta humana debe su forma a esfuerzos inconscientes por satisfacer necesidades e impulsos insatisfechos.

costos fijos Gastos que no están sujetos a la cantidad de trabajo acumulado en el centro de responsabilidad.

costos fijos del capital Partidas de capital que no están sujetas a la cantidad de trabajo acumulado en el centro de responsabilidad; por ejemplo, costos por concepto de construcción, terrenos y maquinaria.

costos semivariables Egresos, por ejemplo costos por concepto de mano de obra al corto plazo, que varían con la cantidad de trabajo que se realiza, pero no lo hacen en forma proporcional.

costos variables Egresos que varían, de forma directa, con la cantidad de trabajo que se realice.

costos variables de operación Partidas de capital que varían de acuerdo con la cantidad de trabajo, por ejemplo salarios, impuestos, energía y adquisición de materiales y distribución.

creatividad Generación de una idea nueva.

cultura Compleja mezcla de suposiciones, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que se juntan para definir lo que significa ser miembro de una sociedad específica.

cultura organizacional El conjunto de conceptos importantes que comparten los miembros de la organización; por ejemplo, normas, valores, actitudes y creencias.

D

datos Cifras y datos fríos, sin analizar.

decisiones no programadas Soluciones específicas creadas en razón de un proceso no estructurado para resolver problemas que no son rutinarios.

decisiones programadas Soluciones para problemas rutinarios, determinadas por regla, procedimiento o costumbre.

declaración de la misión Objetivo general de la organización, basado en las premisas de la planeación, el cual justifica su existencia.

decodificación Interpretar un mensaje y traducirlo a información con sentido.

delegación de facultades El acto de delegar facultades y autoridad a los subordinados, de tal manera que se puedan alcanzar las metas del gerente.

delegar El acto de asignar a un subordinado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

departamentalización Agrupar en departamentos aquellas actividades laborales que se parecen y se relacionan de manera lógica.

departamento de presupuestos Departamento que, por regla general, depende del contralor de la empresa, ofrece información sobre el presupuesto y ayuda a las unidades de la organización, diseña sistemas y formas para los presupuestos, integra las diferentes propuestas de los departamentos en un presupuesto maestro para la organización entera y presenta informes del ejercicio real relativo al presupuesto.

derechos Títulos que otorgan a una persona el derecho de tomar una medida concreta.

desarrollo organizacional (OD) Esfuerzo que realiza la gerencia, a largo plazo, para aumentar los procesos de renovación y solución de problemas de la organización, mediante una administración eficaz de la cultura de la organización.

desarrollo sustentable Posición moderna ante problemas ambientales, que dice que las organizaciones deben tomar parte en actividades que se puedan sostener durante un plazo largo de tiempo o que se renueven en forma automática.

descentralización Delegación de poder y autoridad de niveles superiores de la organización a niveles inferiores, con frecuencia mediante la creación de unidades organizativas pequeñas, autogestionadas.

descongelar Hacer que la necesidad de cambio resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización puedan ver y aceptar, sin titubeos, que se debe operar un cambio.

descripción de puestos Descripción escrita de un puesto administrativo; incluye categoría, obligaciones, responsabilidades y su ubicación en el organigrama.

descripción del puesto Descripción escrita de un cargo no administrativo, que cubre el nombre del puesto, las tareas y las responsabilidades; incluye su ubicación en el organigrama.

desempeño Según Tuckman, la cuarta etapa por la que pasan los grupos, durante la cual los miembros trabajan con eficacia para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

desempeño de roles Método de capacitación en el cual se le asignan a las personas diferentes roles de la organización, con el propósito de que los desempeñen y mejoren sus facultades y conozcan diversas situaciones laborales.

desempeño gerencial Medida de la eficacia y la eficiencia de un gerente; grado en que éste define los objetivos indicados y los alcanza.

desempeño social de la corporación Teoría única de la actuación social de la corporación que abarca principios, procesos y políticas sociales.

diagrama de causa y efecto Diagrama usado para organizar y mostrar, en forma pictórica, las posibles causas de un problema o circunstancia; también llamado diagrama de espina de pescado y diagrma de Ishikawa.

diagrama de espina de pescado Diagrama usado para organizar y representar, visualmente, las posibles causas de un problema o circunstancia; también llamado diagrama de causa-efecto y diagrama de Ishikawa.

diferenciación Diferencias de actitudes y estilos para trabajar que surgen, de manera natural, en los miembros de diferentes departamentos y que pueden complicar la coordinación de las actividades de la organización.

disciplina Medidas que se toman cuando un empleado infringe la política de la empresa o no cumple con las expectativas laborales y los administradores tienen que actuar para remediar la situación; por regla general, pasa por una serie de pasos —advertencia, reprimenda, reprobación, suspensión, transferencia disciplinaria, descenso y despido— hasta resolver o acabar con el problema.

discriminación para el acceso Implica fórmulas y consideraciones para la contratación (diferentes pruebas de calificación, sueldos iniciales más bajos), basadas en el subgrupo de población particular al que pertenece el candidato y no se relacionan en forma alguna con la actuación laboral, presente o futura.

diseño del puesto División del trabajo de la organización entre sus empleados.

diseño organizacional Defnición de la estructura de la organización que resulta más indicada para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

diseño para la producción (DFM) Técnica que implica agilizar el diseño de productos para simplificar su ensamblado.

división Departamento de una organización grande que parece un negocio independiente; puede dedicarse a producir y vender productos específicos o a atender un mercado específico.

división de labores Dividir una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas son responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea entera. Frecuentemente referido como división del trabajo.

divisón del trabajo Dividir una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas son responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea entera. En ocasiones llamado división de labores.

E

efecto Hawthorne La posibilidad de que los trabajadores que reciben atención especial rindan más tan sólo porque recibieron dicha atención; una interpretación de los estudios de Elton Mayo y sus colaboradores.

eficacia La capacidad para determinar los objetivos adecuados: "hacer lo indicado".

eficiencia La capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: "hacer las cosas bien".

elementos de acción directa Elementos del entorno que influyen directamente en las actividades de la organización.

elementos de acción indirecta Elementos del entorno exterior que afectan el clima en que se desenvuelven las actividades de la organización, pero que no la afectan en forma directa.

emisor La parte que inicia la comunicación.

empleo voluntario Centenaria doctrina del derecho consuetudinario, basada en la añeja diferencia entre el "amo" de un negocio —es decir, los dueños y los administradores— y los "sirvientes" de un negocio —es decir, los empleados—, la cual establece que la persona que acepta un empleo en una empresa no es propietaria, sino que su empleo suele ser "voluntario".

emprendedor El originador de una empresa nueva o el gerente que trata de mejorar una unidad de la organización emprendiendo cambios en los productos.

empresa multidivisional Organización que se ha extendido a diferentes industrias y ha diversificado sus productos.

empresa multinacional (MNE) Una corporación muy grande que tiene operaciones y divisiones en diversos países, pero que está controlada por una oficina matriz.

empresas inteligentes Lo que Quinn llama organizaciones cuyo producto más importante es el conocimiento, empacado en forma de servicios valiosos.

encogimiento Versión de la reestructuración de la organización que deriva en el decremento de su tamaño y, con frecuencia, produce una estructura organizativa más plena; con frecuencia llamada disminución de tamaño.

encuesta de los empleados Procedimiento que usan los gerentes para determinar la capacitación que necesitan las personas, pidiéndole a los administradores y a los que no son administradores que describan los problemas que están padeciendo en su trabajo y las medidas que, en su opinión, se necesitarían para resolverlos.

enfoque contingente Corriente que dice que la mejor técnica administrativa para alcanzar las metas de la organización podría variar tratándose de diferentes tipos de situaciones o circunstancias; también llamado enfoque situacional.

enfoque de la tecnología de las tareas Posición para el diseño de las organizaciones, descrita por primera vez en la década de 1960, en la cual la tecnología usada para la producción ejerce una gran influencia en la estructura de la organización.

enfoque de sistemas Posición que dice que la organización es un sistema unificado y dirigido de partes interrelacionadas.

enfoque situacional Posición que dice que la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización podría variar de acuerdo con el tipo de situación o circunstancia; también llamada enfoque de contingencias.

enfoques sociotécnicos Enfoques que tratan de mejorar los resultados cambiando, de forma simultánea, la estructura de la organización y su tecnología. La ampliación del trabajo y el enriquecimiento del trabajo son ejemplos de enfoques tecnoestructurales ante el cambio; también llamados enfoques tecnoestructurales.

enfoques tecnoestructurales Enfoques que tratan de mejorar la actuación cambiando, de forma simultánea, aspectos de la estructura de

una organización y su tecnología. La ampliación del trabajo y el enriquecimiento del trabajo son ejempos de posiciones tecnoestructurales ante el cambio; también llamadas posiciones sociotécnicas.

enriquecimiento del puesto Combinar varias actividades de un sector vertical de la organización en un solo puesto, con el objeto de ofrecer mayor autonomía y responsabilidad al trabajador. Aumento de la profundidad del puesto.

entorno hostil El tipo de acoso sexual que se presenta cuando un comportamiento sexual, físico o verbal, entorpece, de forma ilógica, la actuación de un empleado dentro del entorno laboral.

equipo Dos o más personas que interactúan entre sí y que se influyen para alcanzar un fin común.

equipo autogestionado o grupo de trabajo autogestionado Equipos que se administran solos, sin supervisión formal alguna.

equipo de mando Equipo compuesto por un gerente y los empleados que dependen de dicho gerente.

ergonomía Enfoque biológico nuevo para diseñar los puestos, que representa un intento sistemático para que el trabajo resulte tan seguro como sea posible.

escuela conductista Grupo de estudiosos de la administración, con estudios en sociología, psicología y otros campos relacionados, que aplican sus conocimientos para entender y administrar al personal de las organizaciones con mayor eficacia.

especializar los puestos Dividir el trabajo en tareas simples y estandarizadas.

especificaciones para contratar Descripción escrita del grado de estudios, la experiencia y las capacidades requeridos para desempeñar un trabajo u ocupar un puesto en forma eficaz.

espíritu emprendedor El proceso, al parecer discontinuo, de combinar recursos para producir bienes o servicios nuevos.

estado de flujos de caja o estado de origen y aplicación de fondos Resumen de los resultados financieros de una organización que muestra la procedencia del dinero o los fondos para el año, así como los rubros a los que se aplicaron.

estado financiero Análisis monetario del flujo de bienes y servicios que entran, salen y se mueven dentro de la organización.

estados de resultados Resumen de los resultados financieros de la organización para un plazo determinado.

estereotipo Aplicar una supuesta característica de un tipo de personas (por ejemplo, definida por sexo o raza) a un individuo que pertenece a esa clase, pero que puede tener esa característica o no.

estilo orientado hacia las tareas Estilo que describe a los administradores que supervisan estrechamente a los empleados con el propósito de asegurarse de que ejecuten la tarea en forma satisfactoria.

estilo orientado hacia los empleados Estilo que describe a los gerentes que tratan de motivar a los subordinados, en lugar de controlarlos; pretenden establecer relaciones amigables, de confianza y respetuosas con los empleados, quienes con frecuencia toman parte en las decisiones que los afectan.

estilos de liderazgo Los diferentes patrones de conducta que prefieren los líderes para el proceso de dirigir e influir en los trabajadores.

estímulo Situación o circunstancia que provoca el comportamiento voluntario de una persona, llamado respuesta.

estrategia Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.

estrategia colectiva Se presenta cuando el personal de diferentes organizaciones coopera para definir la forma en que organizaciones con intereses comunes enfocarán ciertas cuestiones.

estrategia corporativa Concepto de la forma en la que el personal de una organización interactúa con el personal de otras organizaciones, con el tiempo.

estrategia de la línea de negocios Estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio concreto; también llamada estrategia de la unidad de negocios.

estrategia de la unidad de negocios Estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio particular; también llamada estrategia de la línea de negocios.

estrategia de los niveles funcionales Estrategia formulada por un área funcional específica, con el propósito de llevar a cabo la estrategia de las unidades de negocios.

estrategia empresarial (estrategia E) Declaración de valores y principios que explica por qué una organización hace lo que hace.

estrella Según la estructura de la cartera, un negocio con una parte relativamente grande del mercado, en un mercado que crece con rapidez.

estructura de la autoridad Jerarquía del control en una organización.

estructura de la cartera Enfoque para la estrategia corporativa propuesto por el Boston Consulting Group; también llamada matriz del BCG.

estructura de las tareas Variable de la situación laboral que, según Fiedler, sirve para determinar el poder de un administrador. En las tareas estructuradas, los administradores tienen, automáticamente, mucho poder; en las tareas no estructuradas su poder disminuye.

estructura matricial Estructura de la organización en la que cada empleado depende de un gerente de funciones o de división y de un gerente de grupo o de proyecto.

estructura organizacional La forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

estructura organizacional informal Relaciones indocumentadas, sin reconocimiento oficial, entre los miembros de una organización que surgen, inevitablemente, debido a las necesidades personales y grupales de los empleados.

ética El estudio de los derechos y de quién sale —o debería salir— beneficiado o perjudicado por un acto.

evaluación del desempeño Procedimiento que usan los administradores para comparar los resultados del trabajo de una persona con los parámetros o los objetivos establecidos para su trabajo.

evaluación formal sistemática Proceso de evaluación formal para calificar los resultados del trabajo, para identificar a quienes merecen aumentos o ascensos, así como para identificar a quienes necesitan mayor capacitación.

evaluación informal de los resultados Proceso mediante el cual, en forma constante, se proporciona a los subalternos información sobre su actuación laboral.

explicación realista del empleo (RJP) Información sobre un empleo que la organización ofrece a los solicitantes y empleados nuevos y que presenta los aspectos positivos y negativos del trabajo.

exportación La venta de bienes producidos en el país en mercados exteriores.

extinción Ausencia de refuerzos para comportamientos indeseables, a efecto de que, con el tiempo, dichos comportamientos dejen de presentarse.

F

flexibilidad de volumen La capacidad para aplicar cambios rápidos al ritmo de producción conforme cambia la demanda de los productos de una empresa.

flexibilidad del producto Situación en la que es posible cambiar los diseños del producto con rapidez, y los administradores subrayan los productos hechos a la medida para complacer a los clientes individuales.

flexibilidad del sistema Argumento que sostiene que la capacidad para administrar la diversidad aumenta la adaptabilidad y la flexibilidad de una organización.

flujos Componentes que entran y salen de un sistema, por ejemplo, información, materiales y energéticos.

formación Según Tuckman, la etapa inicial por la que pasan los grupos, durante la cual los miembros aprenden el comportamiento aceptable para el grupo.

formación de equipos Método para mejorar la eficacia de la organización, a nivel de equipos, diagnosticando los obstáculos para la actuación de los equipos y mejorando las relaciones entre éstas y la consecución de las tareas.

franquicia Tipo de contrato para otorgar una licencia, mediante el cual una empresa vende un paquete que contiene una marca registrada, maquinaria, materiales y lineamientos administrativos.

fuerza de tareas o equipo de proyecto Equipo temporal formado para abordar un problema específico.

fuerzas de la situación Fuerzas que influyen en el estilo de liderazgo que elige un gerente, porque pueden afectar las actitudes que adopten los miembros de la organización ante la autoridad; incluyen el estilo de organización que se prefiere, el tamaño y la cohesión de un grupo de trabajo específico, el carácter de las tareas del grupo, las presiones de tiempo e, incluso, los factores ambientales.

fuerzas impulsoras Según la teoría de los campos de fuerza de Kurt Lewin, las fuerzas que impulsan el cambio.

fuerzas restrictivas Según la teoría del campo de fuerza de Kurt Lewin, las fuerzas que se oponen al cambio y que luchan por conservar el *estatu quo*; las fuerzas de resistencia incluyen la cultura existente de la organización, los intereses propios del empleado particular y las diferencias en la percepción de las metas y las estrategias de la organización.

funciones Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización; por ejemplo, mercadotecnia u operaciones.

funciones de liderazgo Actividades, relacionadas con las tareas y para conservar el grupo, que debe realizar el líder u otra persona, para que el grupo actúe en forma eficaz.

G

gerente Persona responsable de dirigir las actividades que le sirven a la organización para alcanzar sus metas.

gerente etnocéntrico Actitud en el sentido de que las prácticas administrativas del país de origen son superiores a las de los demás países y que se pueden exportar a la par que los bienes y servicios de la organización.

gerente funcional Gerente responsable de una actividad de la organización; por ejemplo, gerente de finanzas o de recursos humanos.

gerente general Persona responsable de todas las actividades, por ejemplo, producción, ventas, mercadotecnia y finanzas, de una organización, por ejemplo una empresa o una subsidiaria.

gerente geocéntrico Actitud que acepta las similitudes y las diferencias de las políticas administrativas nacionales y extranjeras y, por tanto, trata de encontrar el equilibrio entre aquellas que resultan más efectivas.

gerente policéntrico Actitud que considera que, como el personal administrativo de otro país entiende mejor sus propias políticas administrativas, la organización nacional debe depender de las oficinas extranjeras.

gerentes de primera línea (o primer nivel) Gerentes que sólo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes; son el "primer" nivel de gerentes, o el más bajo, de la jerarquía de la organización.

globalización Cuando las organizaciones reconocen que los negocios se deben enfocar al mundo, y no sólo a lo local.

grupo de referencia Grupo con el cual se identifican y comparan las personas.

grupo especial Grupo nuevo formado para resolver un problema específico o creado en razón de una fusión u otro cambio estructural de la organización.

grupo familiar Equipo existente o permanente, compuesto por un gerente y sus empleados.

grupos de interés especial Grupos de personas organizados para usar el proceso político para hacer prosperar su posición en cuanto a temas particulares, por ejemplo el aborto o el control de las armas de fuego.

H

habilidad conceptual Capacidad para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización.

habilidad humana La capacidad para trabajar con otros, sean personas o grupos, y para motivarlos y entenderlos.

I

igualdad de oportunidades en el empleo (EEO) Exigir que en el lugar de trabajo no exista discriminación en el trato y de que se apliquen las disposiciones del artículo VII de la Ley de los Derechos Civiles que prohíbe la discriminación en el empleo debido a la raza, el sexo, la edad, la religión, el color o el origen nacional.

igualdad de salarios La Ley de la Igualdad de Salarios prohíbe a los patrones discriminar pagándole más a los hombres que a las mujeres por realizar trabajos que requieren, en esencia, la misma capacidad, responsabilidad y condiciones, y manda salarios iguales para trabajos iguales.

incertidumbre Situación de la toma de decisiones en la que los administradores enfrentan situaciones externas impronosticables o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos.

incidentes críticos Situaciones en las que un empleado observa un comportamiento deseable o indeseable.

índice de productividad de los trabajadores Razón del producto a las horas de trabajo.

influencia Toda acción o ejemplo de conducta que propicien que otra persona o grupo cambien de actitud o conducta.

información Datos que se han organizado o analizado de acuerdo con alguna lógica.

infraestructura Instalaciones materiales necesarias para sustentar la actividad económica; incluye sistemas de transporte y comunicación, escuelas, hospitales, plantas de luz e instalaciones sanitarias.

iniciador Negocio fundado por personas que pretenden cambiar el entorno de una industria dada, mediante la introducción de un producto nuevo o un proceso nuevo de producción.

innovación Idea nueva que se convierte en una sociedad nueva, un producto nuevo, un servicio nuevo, un proceso nuevo o un método de producción nuevo.

insatisfactores Según la teoría de dos factores, los factores (que Herzberg llamó factores de "higiene") que pueden inhibir el trabajo, por ejemplo el sueldo, las condiciones laborales y la política de la empresa; todos ellos están relacionados con el contexto donde se realiza el trabajo.

instalaciones de apoyo Instalaciones que sirven de apoyo para las actividades laborales; por ejemplo oficinas, baños, salas de espera, cafeterías y estacionamientos.

instalaciones no productivas Instalaciones donde no se realiza trabajo alguno; por ejemplo, espacios de almacenaje e instalaciones de mantenimiento.

instalaciones productivas Instalaciones donde se realiza trabajo, por ejemplo, puestos de trabajo y equipo para el manejo de materiales.

instrucción Capacitación de un empleado a manos de su supervisor inmediato; con mucho la técnica más efectiva para desarrollar la administración.

instrucción formal Método de capacitación, fuera del trabajo, en el que especialistas de organizaciones internas o externas enseñan a los educandos un tema específico; con frecuencia se complementa con casos de estudio, actuación de roles y juegos de negocios o situaciones simuladas.

instrucción por computadora (CAI) Técnica de capacitación que recurre a las computadoras para recortar las horas de capacitación a manos de instructores y que sirve para propocionar ayuda adicional a los educandos por su cuenta.

insumos Recursos del medio ambiente que pueden entrar al sistema de una organización; por ejemplo materias primas y mano de obra.

integración Término usado por Lawrence y Lorsch, en lugar de coordinación, que designa el grado en el que los miembros de diversos departamentos trabajan unidos en forma conjunta.

integración vertical Ampliación del alcance de las operaciones de una organización, mediante la compra de un proveedor o distribuidor que contribuirá a la producción eficiente del producto o el servicio primario ofrecidos.

inteligencia artificial Avances del campo de la computación que pretenden estimular el pensamiento humano inteligente o su comportamiento.

interdependencia de los resultados El grado en el que el trabajo de un grupo tiene consecuencias que resienten todos sus miembros.

interdependencia de tareas La medida en que el trabajo de un grupo requiere que sus miembros interactúen unos con otros.

interés propio ilustrado Cuando la organización se da cuenta que, por interés propio, debe actuar de manera que la comunidad considera responsable ante la sociedad.

intereses Grupos o personas que se ven afectadas, directa o indirectamente, por la forma en que la organización persigue sus metas.

intereses externos Grupos o personas del ambiente externo de una organización que afectan sus actividades.

intereses internos Grupos o personas, por ejemplo empleados, que no forman parte del entorno de una organización, en sentido estricto, pero que son responsabilidad de un gerente particular.

internado Método de capacitación en el trabajo, que combina la capacitación práctica y su correspondiente enseñanza en las aulas.

interrogante Según la estructura de la cartera, un negocio con una parte relativamente pequeña del mercado, en un mercado que crece con rapidez.

intraempresa Empresa de una sociedad mediante la cual una organización busca expanderse ensayando otras oportunidades derivadas de nuevas combinaciones de sus recursos existentes.

inventario Existencias de materias primas, producción en proceso y productos terminados que lleva una organización para satisfacer las necesidades de sus operaciones.

inversión de portafolio o de cartera Inversión en activos extranjeros, mediante la cual la empresa adquiere parte de las empresas dueñas de dichos activos.

inversión directa Inversión en activos extranjeros mediante la cual la empresa adquiere activos que administra en forma directa.

investigación de la acción Método mediante el cual los agentes de cambio del desarrollo organizacional averiguan las mejoras que se requieren, así como la mejor forma para contribuir a que la organización realice dichas mejoras.

investigación de operaciones Técnicas matemáticas para modelar, analizar y resolver problemas administrativos. También llamada ciencia de la administración.

investigación y desarrollo Función emprendedora que destina activos de la organización al diseño, las pruebas y la producción de productos nuevos.

J

jerarquía Patrón de una estructura organizativa que consta de varios niveles, en cuya cima se encuentra el gerente (o gerentes) de mayor nivel, responsable de las operaciones de toda la organización; los administradores de menor rango se ubican en los diversos estratos descendentes de la organización.

jerarquía de las necesidades de Maslow Teoría de la motivación que argumenta que las personas se mueven para satisfacer cinco tipos de necesidades, que se pueden clasificar por orden jerárquico.

jerarquías altas Estructuras de la organización que se caracterizan por un tramo corto de control administrativo y por muchos niveles jerárquicos.

jerarquías planas Estructuras organizativas que se caracterizan por tramos amplios de control administrativo y pocos niveles jerárquicos.

junta de confrontación Reunión de un día, de todos los gerentes de la organización, en la cual se discuten problemas, se analizan sus causas fundamentales y se planean medidas correctivas; se suele usar después de un cambio grande en la organización, por ejemplo una fusión o la introducción de tecnología nueva.

K

kanban Sistema de inventarios en el que, idealmente, la cantidad producida es igual a la cantidad entregada, los materiales se adquieren justo a tiempo para su uso y los bienes terminados también se entregan justo a tiempo; también llamado sistema de inventarios justo-a-tiempo (JIT).

L

levantar la sesión Según Tuckman, la quinta etapa por la que pasan los grupos temporales, en la cual los miembros concluyen sus actividades y se preparan para desbandar el grupo.

ley del efecto Recuerdo que guardan las personas de estímulos pasados —respuesta—, experiencia que, en consecuencia, influye en la conducta futura, porque las personas tienen motivo para responder a los estímulos de acuerdo con patrones de conducta, consistentes con el tiempo; las personas tienden a alterar la conducta que produce consecuencias negativas y a mantener la conducta que produce consecuencias positivas.

licenciar Vender los derechos para comercializar productos con nombre de marca o para usar procesos patentados o materiales con derechos registrados.

liderazgo Proceso para dirigir e influir en actividades, relacionadas con las tareas, de los miembros de un grupo.

liderear Proceso para dirigir e influir en las actividades, relacionadas con el trabajo, de los miembros de un grupo o de una organización entera.

líderes andariegos Según Max DePree, las personas hacia las que dirigimos la mirada como modelos; las personas que anticipan las necesidades, responden y están fuera de cualquier puesto o jerarquía formales.

líderes carismáticos Líderes que, dada su visión y energía personales, son fuente de inspiración para seguidores y producen muchas repercusiones en sus organizaciones; también llamados líderes de la transformación.

líderes de transacciones Líderes que determinan lo que deben hacer los subalternos para alcanzar objetivos, que clasifican dichos requisitos y que ayudan a los subalternos a tener confianza en que pueden alcanzar sus objetivos.

líderes de transformaciones Líderes que, en razón de su visión y energía personales, son fuente de inspiración para los seguidores y tienen muchas repercusiones en sus organizaciones; también llamados líderes carismáticos.

límite del sistema El límite que separa a cada sistema de su entorno. En un sistema cerrado es rígido y en un sistema abierto es flexible.

liquidez Capacidad de una organización para convertir sus activos a dinero, con el objeto de satisfacer las necesidades y cumplir con las obligaciones financieras actuales.

lista de materiales Enumeración del tipo y la cantidad de piezas necesarias para producir un producto dado.

lluvia de ideas Técnica para tomar decisiones y resolver problemas, mediante la cual las personas o los miembros de un grupo tratan de aumentar la creatividad proponiendo alternativas, de manera espontánea, sin preocuparse por la realidad ni la tradición.

M

mandos medios Gerentes de los estratos intermedios de la jerarquía de la organización; son los responsables de otros administradores y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones; a su vez dependen de administradores de rangos más altos.

máquinas dedicadas Máquinas usadas para realizar una tarea específica.

matriz del BCG Enfoque para la estrategia corporativa aplicado por el Boston Consulting Group; también conocido como la estructura de la cartera.

mensaje Información codificada que el transmisor envía al receptor.

mercado de trabajo Conjunto de personas disponibles que cuentan con la capacidad para ocupar puestos desocupados; se puede definir en términos estrechos (locales) o más amplios (mundiales); cambia con el tiempo, respondiendo a los factores del entorno.

meta El fin que trata de alcanzar una organización; las organizaciones suelen tener más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

método de investigación dialéctica Método de análisis en el que una persona que decide define y niega sus supuestos y después presenta "otras soluciones" basadas en los supuestos negados; también llamado el método de abogado del diablo.

método del abogado del diablo Método de análisis en el que una persona que decide define y niega sus supuestos y después presenta "otras soluciones" basadas en los supuestos negados; también llamado el método de investigación dialéctica.

modelo Representación simple de las propiedades centrales de un objeto, una circunstancia o una relación del mundo real; puede ser oral, material o matemática.

modelo de la ruta-meta Teoría del liderazgo que subraya el papel del líder para explicarle a los subalternos cómo lograr magníficos resultados y las correspondientes recompensas.

modelo de las expectativas Modelo de la motivación que establece que el esfuerzo para lograr una gran actuación está en función de la probabilidad percibida de que se puede lograr un buen rendimiento y de que la recompensa valdrá el esfuerzo que se realice.

modelo de las siete S Según Waterman y otros, marco para el cambio que identifica siete factores torales, los cuales pueden afectar, en forma negativa, el éxito del cambio en una organización.

modelo del costo-beneficio Posición tradicional para estudiar soluciones ambientales, que dice que un reglamento ambiental propuesto deberá aplicarse siempre y cuando los beneficios en potencia sean superiores a los costos en potencia.

modelo racional para tomar decisiones Proceso que consta de cuatro pasos y ayuda a los administradores a sopesar las alternativas y a elegir aquella que tiene mayor probabilidad de éxito.

modificar la conducta Aplicar la teoría del refuerzo con objeto de cambiar la conducta humana.

moral común Conjunto de normas morales que rige problemas éticos normales.

motivación Factores que causan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen.

movilidad descendente Fenómeno que menciona Newman y que describe la situación de muchos gerentes de nivel medio y alto, cuyos puestos, departamentos y divisiones han sido eliminados y que, por consiguiente, se suman a los muchos que no son gerentes, cuyos puestos han desaparecido en razón de una reestructuración.

N

necesidad de logro Según McClelland, un motivo social para destacar que suele ser característica de los gerentes exitosos, sobre todo si está reforzada por factores culturales.

negociación Uso de tratos y habilidades de comunicación para manejar conflictos y llegar a resultados satisfactorios para las partes.

negociación colectiva Proceso en el que se negocian y administran acuerdos entre los patrones y los trabajadores en cuanto a salarios, condiciones de trabajo y otros aspectos del entorno laboral.

negociador Papel que asume una persona cuando contribuye a que dos o más partes contrarias lleguen a una componenda.

nivel corporativo de la estrategia Estrategia formulada por la alta gerencia para supervisar los intereses y las operaciones de corporaciones con muchas líneas.

normar Según Tuckman, la tercera etapa por la que pasan los grupos, durante la cual los miembros atacan problemas, con la esperanza de resolverlos, que se presentaron durante la etapa de la lluvia de ideas y establecen metas, normas y reglas comunes que permiten que nazca la unidad del grupo.

normas Suposiciones y expectativas sobre el comportamiento que observarán los miembros de un grupo.

nuevo enfoque para remuneraciones Enfoque de la remuneración que lo vincula al proceso de establecer y alcanzar los objetivos de la organización.

O

objetivos anuales Identificación exacta de los logros que se deben conseguir cada año a efecto de alcanzar las metas estratégicas de la organización.

obligaciones La obligación de tomar medidas específicas para obedecer las leyes.

okyakusama Palabra japonesa que significa invitado o cliente honrado; ilustra el trato que las empresas japonesas dan a sus clientes.

operaciones Actividades de producción de una organización.

oportunidad Situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos.

organigrama Diagrama de la estructura de la organización, que muestra las funciones, los departamentos o los puestos de la organización y sus relaciones.

organización Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

organización de servicios Organización que produce bienes intangibles, que requieren la participación de los consumidores y que no se pueden almacenar.

organización por funciones Forma de constituir departamentos, donde todas las personas dedicadas a una función, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, quedan agrupadas dentro de una unidad.

organización por mercado Organización de una empresa que se basa en divisiones que reúnen a los interesados en un tipo de mercado dado.

organización por productos Organizar una empresa por divisiones que reúnen a los interesados con cierto tipo de producto.

organización productiva Organización que produce bienes tangibles que se pueden producir en masa y almacenar para su consumo posterior.

organizar Proceso de poner a dos o más personas a trabajar juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

orientación Programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse, sin problemas, en una organización; también llamada socialización.

P

paradoja de la autoridad Según Smith y Berg la paradoja de que el grupo deriva su poder del poder de sus miembros individuales, pero los miembros, al unirse al grupo, pierden poder individual pues lo ponen a disposición del grupo.

paradoja de la confianza Según Smith y Berg la paradoja de que la confianza se presenta en un grupo cuando sus miembros empiezan a confiar unos en otros, pero los miembros sólo confían en los demás cuando en el grupo existe confianza.

paradoja de la creatividad Según Smith y Berg la paradoja de que si bien los grupos deben cambiar para supervivir, el cambio significa la destrucción de lo viejo, así como la creación de lo nuevo.

paradoja de la identidad Según Smith y Berg la paradoja de que los grupos deben reunir a personas con diferentes capacidades y perspectivas, precisamente porque son diferentes, pero estas personas, por regla general, sienten que el grupo resta su individualidad.

paradoja de la individualidad Según Smith y Berg la paradoja de que un grupo sólo puede derivar su fuerza de la fuerza individual de los miembros que, cuando participan plenamente en su funcionamiento, podrían sentir que su individualidad está amenazada.

paradoja de la regresión Según Smith y Berg la paradoja de que si bien las personas se unen a los grupos con la esperanza de ser más de lo que eran antes de unírseles, para que un grupo sea más, los individuos deben ser menos.

paradoja de la revelación Según Smith y Berg la paradoja de que si bien los miembros de un grupo deben revelar lo que tienen en mente para que el grupo triunfe, el miedo al rechazo hace que sólo revelen aquello que piensan que aceptarán los demás.

parrilla administrativa Diagrama inventado por Blake y Mouton para medir el interés relativo de un administrador por las personas y la producción.

pasivos Las deudas de una organización.

pasivos a largo plazo Endeudamiento, por ejemplo hipotecas, bonos y otras deudas que se están pagando gradualmente.

pasivos circulantes Deudas, por ejemplo cuentas por pagar, préstamos a corto plazo e impuestos insolutos, que se tendrán que pagar durante el ejercicio fiscal corriente.

pedidos pendientes La costumbre de tomar pedidos mucho antes del momento en que se necesitarán o estarán disponibles; muchas veces se usa para estabilizar ciclos de producción.

pequeña empresa Negocios propiedad de un dueño local, administrados por él, casi siempre con muy pocos empleados que trabajan en una sola ubicación.

perro Según la estructura de la cartera, un negocio que tiene una parte relativamente pequeña del mercado, en un mercado estancado o que crece con lentitud.

perspectiva de aceptación Posición ante el origen de la autoridad formal, basada en la autoridad que tiene influencia y parte del postulado de que no todas las leyes o mandatos legítimos son obedecidos en todas las circunstancias; el receptor es quien decide si los cumple o no.

plan de negocios Documento formal que contiene la definición del objetivo, la descripción de los bienes o servicios de la empresa, un análisis de mercados, las proyecciones financieras y la descripción de las estrategias administrativas para alcanzar metas.

plan de operaciones Plan que contiene los detalles necesarios para incorporar la estrategia a las operaciones diarias.

plan de un solo uso Curso de acción detallado, usado una vez, o sólo ocasionalmente, para resolver un problema que no se presenta en forma repetida.

plan vigente Serie establecida de decisiones que aplican los administradores a actividades recurrentes u organizativas; los tipos básicos son políticas, procedimientos y reglas.

planeación Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.

planeación de la capacidad Decisión operativa referente a la cantidad de bienes y servicios que se producirán.

planeación de los requerimientos de materiales (MRP) Sistema de planeación de las operaciones en el que se analizan los productos finales a efecto de determinar qué materiales se necesitan para producirlo.

planeación de recursos humanos Planes que se refieren al personal que necesitará una organización, tomando en cuenta tanto las actividades internas, como factores del entorno exterior.

planeación de recursos y materiales (MRP II) Sistema de planeación de las operaciones que amplía el MRP comparando las necesidades con los recursos conocidos y calcula los costos por unidad; también se puede usar con otros programas de computadora para tomar pedidos, manejar facturación y para otras tareas operativas.

planes estratégicos Planes diseñados para alcanzar las metas generales de la organización.

pluriculturalismo Aplicado al centro de trabajo, el concepto de que existen muchos antecedentes y factores culturales que son importantes para las organizaciones y de que las personas con diferentes antecedentes pueden coexistir y florecer dentro de una organización.

poder Capacidad para ejercer influencia; es decir, la capacidad para cambiar las actitudes o el comportamiento de personas o grupos.

poder coercitivo El lado negativo del poder para recompensar, basado en la capacidad del influyente para castigar el influido.

poder de referencia Poder que se basa en el deseo de la parte influida de ser como la parte influyente o identificarse con ella.

poder experto Poder basado en la idea o el entendimiento de que la parte influyente tiene conocimientos específicos o experiencia pertinente, de las cuales carece la parte influida.

poder legítimo Poder que se presenta cuando un subalterno o la parte influida reconoce que el influyente tiene el "derecho" o la facultad legal

de ejercer influencia, dentro de ciertos límites; también llamado autoridad formal.

poder premiador Poder derivado del hecho de que una persona, considerada la parte influyente, tiene la capacidad para recompensar a otra persona, considerada la parte influida, por cumplir órdenes, que pueden ser implícitas o explícitas.

política Plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

posición de poder Según Fiedler, el poder inherente al puesto formal que ocupa el líder. El poder puede ser mucho o poco, dependiendo del puesto concreto.

premio Baldrige Premio otorgado a empresas industriales, compañías de servicios y negocios pequeños como reconocimiento a la excelencia de sus logros en el campo de la calidad; es el mayor reconocimiento de su género que puede recibir una organización en Estados Unidos.

presupuesto Presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los plazos establecidos.

presupuesto de costos discrecionales Tipo de presupuesto de gastos usado para departamentos donde es imposible medir la producción con exactitud.

presupuesto de escala movible Programas de costos que indican la variación de cada costo conforme varía el nivel de actividad o producción; también conocido como presupuesto variable, presupuesto flexible y presupuesto por pasos.

presupuesto de gastos Presupuesto que explica em qué se aplicó el dinero.

presupuesto de ingresos Presupuesto para los ingresos proyectados para las ventas, usado para medir la eficacia de la mercadotecnia y de las ventas.

presupuesto de operaciones Presupuesto que indica los bienes y servicios que la organización espera consumir durante el plazo del presupuesto.

presupuesto de utilidades o presupuesto maestro Presupuesto que combina el presupuesto de ingresos y el de egresos en una sola unidad.

presupuesto dirigido de costos Tipo de presupuesto de gastos que describe los costos por concepto de mano de obra y de materiales para cada artículo producido, inclusive los costos fijos estimados.

presupuesto fijo Presupuesto que expresa el monto de los costos individuales que correspondería a un volumen determinado.

presupuesto financiero Presupuesto que detalla el dinero que habrá de gastarse durante el plazo del presupuesto y que indica sus fuentes.

presupuesto flexible Programas de costos que indican la variación de cada costo conforme va variando el nivel de actividad o producción; también llamado presupuesto variable, presupuesto escalonado y presupuesto por pasos.

presupuesto por pasos Programas de costos que muestran la variación de cada costo conforme varía el nivel de actividad o producción; también conocido como presupuesto variable, presupuesto flexible y presupuesto de escala movible.

presupuesto variable Programas de costos que muestran la variación de los costos conforme varía el nivel de actividad o producción; también conocido como presupuesto flexible, presupuesto de escala movible y presupuesto por pasos.

presupuestos Presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para programas o proyectos específicos, dentro de plazos de tiempo establecidos.

principio de la caridad Doctrina de la responsabilidad social que dice que los miembros más afortunados de la sociedad deben ayudar a los menos afortunados.

principio de la mayordomía Doctrina bíblica que dice que las empresas y los ricos se deben considerar mayordomos o cuidadores, a quienes se les ha confiado la posesión de sus bienes para beneficio de la sociedad entera.

principios heurísticos Método para tomar decisiones de forma empírica, aplicando reglas prácticas, para encontrar soluciones o respuestas.

prioridades competitivas Cuatro criterios básicos que sirven para evaluar productos y servicios, a saber: precios, grado de calidad, confiabilidad de la calidad y flexibilidad.

probabilidad Medición estadística de las probabilidades de que se presente cierta circunstancia o resultado.

procedimiento Plan establecido que contiene lineamientos detallados para manejar actos de la organización que se presentan con regularidad.

procesamiento electrónico de datos (EDP) El procesamiento computarizado de datos y la administración de información, inclusive la estandarización de informes para los gerentes de operaciones.

proceso Método sistemático para manejar las actividades.

proceso de renovación La forma en que los administradores adaptan sus procesos para resolver problemas al entorno.

proceso de resolución de problemas Método usado por la organización para enfrentar las amenazas y las oportunidades de su entorno.

proceso distributivo Proceso de negociación en el que una de las partes trata de obtener el provecho máximo, pretendiendo imponerle el máximo de pérdidas a la otra; también conocido como situación de ganar o perder o que suma cero.

proceso integrador Proceso de negociación en el que las perspectivas de provecho para las dos partes son alentadoras; también conocido como situación de ganar-ganar.

producción de lotes pequeños Productos fabricados en poca cantidad y etapas separadas, por ejemplo las partes de motores que se ensamblarán más adelante.

producción de procesos Producción de los materiales que se venden por peso o volumen, por ejemplo, productos químicos o medicamentos. Por regla general, estos materiales se producen con equipo muy complejo que funciona a flujo constante.

producción en lotes grandes Producción de enormes cantidades de productos, en ocasiones, en línea de montaje; por ejemplo, chips para computadoras. También llamada producción masiva.

producción masiva Fabricación de grandes cantidades de productos, en ocasiones en una línea de ensamblado; por ejemplo, chips para computadoras. También llamada producción de lotes grandes.

producción unitaria La producción de artículos individuales de acuerdo con las especificaciones de un cliente, por ejemplo, la ropa hecha a la medida.

productividad Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de. la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.

productividad parcial Medida que relaciona el valor de toda la producción y el valor de las categorías básicas de insumos, usando la razón de producto total/insumo parcial.

productividad total Medida que relaciona el valor de todos los productos y el valor de todos los insumos, usando la proporción de total de productos a total de insumos.

productos Insumos transformados que se entregan al entorno exterior en forma de productos o servicios.

programa Plan de un solo uso que abarca un conjunto relativamente grande de actividades de la organización y especifica los pasos principales, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso.

programa de capacitación Proceso diseñado para mantener o mejorar los resultados de un empleo corriente.

programa de desarrollo Proceso diseñado para desarrollar las habilidades necesarias para las actividades laborales futuras.

programas de desarrollo de administradores patrocinados por universidades Programas universitarios, que pueden durar desde una semana hasta tres meses o un año, que ofrecen a los administradores de nivel intermedio la oportunidad de estudiar tiempo completo; con frecuencia, estos programas ofrecen un lugar para que asistan los administradores que serán ascendidos, de tal manera que puedan ampliar sus perspectivas y prepararse para pasar a la gerencia general (como contraria de la funcional); suelen combinar la instrucción en aulas con casos de estudio, actuación de roles y simulaciones.

programas de grupo Programas de software con capacidad para que dos o más personas trabajen juntas.

propiedad de la información Información o conocimientos singulares que poseen ciertas personas en cuanto a su trabajo.

proyecto Partes pequeñas e independientes del programa.

puestos de capacitación Algunos empleos seleccionados con el propósito de capacitar a los administradores, por ejemplo, puestos en la administración general, que dependen directamente de gerentes seleccionados; estas asignaciones, que suelen tener el título de "ayudante de", permiten a los educandos la posibilidad de trabajar con, y seguir el modelo de, administradores destacados, con los cuales, de otra manera, tendrían muy poco contacto.

puntos estratégicos de control Puntos críticos de un sistema donde se debe reunir o vigilar la información.

Q

quid pro quo El tipo de acoso sexual que se presenta cuando se solicitan o exigen favores sexuales a cambio de beneficios tangibles —ascensos, aumentos de sueldo– o para evitar perjuicios tangibles: descensos, despidos.

R

racionalidad limitada Principio que establece que los administradores tomarán decisiones lo más lógicas posibles, dadas las restricciones que les imponen una información y una capacidad limitadas.

receptor La persona que, con sus sentidos, percibe el mensaje del emisor.

reclutador de colegas Método de reclutamiento que recurre a empleados con experiencia real en el tipo de trabajo para el que se están reclutando solicitantes.

reclutamiento Desarrollo de un conjunto de candidatos para trabajar, de acuerdo con un plan de recursos humanos.

recompensa intrínseca Recompensa psicológica que experimenta una persona directamente.

recompensa extrínsecas Recompensa ofrecida por un agente externo; por ejemplo un supervisor o un grupo de trabajo.

recongelamiento Convertir un nuevo patrón conductual en norma, por medio de mecanismos de refuerzo y apoyo.

reducción Forma para reestructurar una organización que reduce su tamaño y, con frecuencia, produce una estructura organizativa más plana; una manera mediante la cual las organizaciones se convierten en estructuras más delgadas y flexibles, que pueden responder con más facilidad al ritmo de cambio de los mercados globales.

refuerzo positivo Uso de consecuencias positivas para fomentar comportamientos deseables.

reglas Planes establecidos que detallan las medidas específicas que se tomarán en una situación dada.

reglas morales Reglas de conducta que se suelen asimilar como valores morales.

reingeniería Se presenta cuando una organización realiza una reevaluación significativa de su esencia.

relaciones entre líder y miembros La calidad de la interactuación entre el líder y sus subalternos; según Fiedler, la influencia más importante del poder del gerente.

relaciones humanas Interactuación entre los gerentes y otros empleados o candidatos, sobre todo subordinados.

relatividad cultural El concepto de que la moral es relativa y depende de una cultura, sociedad o comunidad específica.

relativismo ingenuo Concepto de que todo ser humano es, en sí, el parámetro para juzgar sus propios actos.

relativismo moral Idea que afirma que, de forma racional, es imposible distinguir el bien del mal o lo acertado de lo equivocado.

rentabilidad Medida del grado en que funciona un sistema, basada en las utilidades que genera.

responsabilidad social de la corporación Aquello que hace una organización para influir en la sociedad en la que existe, por ejemplo con programas de ayuda voluntaria.

respuesta Conducta de la persona provocada por una situación o circunstancia, llamado estímulo.

respuesta social de la corporación Teoría de la responsabilidad social que gira en torno a la forma en que las empresas responden a los asuntos, en lugar de tratar de determinar su responsabilidad social última.

resultados de la organización La medida de la eficiencia y la eficacia de la organización; el grado en el que alcanza los objetivos pertinentes.

retroinformación Parte del sistema de control en la que los resultados de los actos se le devuelven a la persona, permitiendo así analizar y corregir los procedimientos de trabajo.

retroinformación de encuestas Se puede usar para mejorar las operaciones de la organización entera; entraña realizar encuestas de actitudes y otros tipos, para informar los resultados, de forma sistemática, a los miembros de la organización; a continuación, los miembros determinan qué medidas se deben tomar para resolver los problemas y explotar las oportunidades descubiertas por las encuestas.

riesgos Situación de la toma de decisiones, en la que los administradores conocen las probabilidades de que una alternativa dada conduzca a una meta o a un resultado deseados.

rol de arco entre fronteras Puesto en el que la persona hace las veces de vínculo entre departamentos u organizaciones que tienen contacto frecuente.

rol de decisiones Tipo de rol que adopta una persona cuando facilita tomar una decisión; por ejemplo discutiendo la asignación de recursos.

rol informativo El tipo de rol que asume una persona cuando facilita la recopilación de información; por ejemplo revisando proyecciones del mercado.

rol interpersonal Tipo de rol que asume una persona cuando funge de intermediaria entre personas o grupos de personas; por ejemplo, presidiendo una junta.

rotación de puestos Cambiar a los trabajadores de un puesto a otro, dentro de la misma empresa, de tal suerte que pueden desarrollar diversas capacidades.

ruido Todo aquello que confunde, altera, disminuye o interfiere con la comunicación.

S

satisfacer Técnica para tomar decisiones, con la cual los administradores aceptan la primera decisión satisfactoria que encuentran.

satisfactores Según la teoría de los dos factores, los factores que pueden motivar el trabajar, como el triunfo, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso; todos ellos relacionados con el contenido del trabajo y con las recompensas por los resultados de éste.

selección Proceso recíproco, mediante el cual la organización decide si hará una oferta de trabajo o no y el candidato decide si la aceptará o no.

sentido de potencia Situación en la que un grupo piensa, en forma colectiva, que puede ser efectivo.

serie de rumores En las organizaciones, redes informales de comunicación que se entrecruzan en diferentes puntos, circunvalan rangos y autoridad, y pueden ligar a los miembros de la organización en diferentes sentidos, a saber: horizontal, vertical y diagonal.

servicios para desplazados Servicios que ofrecen muchas empresas para ayudar a los empleados separados a encontrar otro empleo.

síndrome de la puerta giratoria Ocupar un puesto laboral durante poco tiempo, por ejemplo, cuando las minorías logran entrar en una organización, pero no se quedan porque se sienten incómodas dentro del entorno de la organización.

síndrome del techo de vidrio Idea de que incluso aunque las organizaciones contraten a mujeres y minorías, éstas encuentran dificultades para conseguir ascensos, sobre todo a los mandos altos; es como si existiera un barrera invisible que les permite ver las oportunidades que están arriba, pero les impide alcanzarlas.

sinergia Situación donde el todo es mayor que las partes. En términos de una organización, sinergia significa que los departamentos que interactúan en cooperación son más productivos de lo que serían si operaran aislados.

sistema En una organización, las funciones y las actividades que trabajan juntas para realizar los propósitos de las organizaciones.

sistema abierto Sistema que interactúa con su entorno.

sistema administrativo Proceso mediante el cual la organización administra sus recursos humanos y materiales, así como sus activos.

sistema cerrado Sistema que no interactúa con su entorno.

sistema computarizado de información (CBIS) Sistema de información que llega más allá de la mera estandarización de datos que sirven para el proceso de planeación.

sistema cultural Serie de creencias y los comportamientos resultantes, compartidos por toda la organización; también llamado sistema social.

sistema de apoyo para decidir (DSS) Sistema computarizado, accesible para personas que no son especialistas, que ayuda a planear y a tomar decisiones.

sistema de control Procedimiento que consta de varios pasos que se aplican a diversos tipos de actividades de control.

sistema de inventarios justo-a-tiempo (JIT) Sistema de inventarios en el que, idealmente, la cantidad producida es igual a la cantidad entregada, los materiales se adquieren justo a tiempo para su uso y los bienes terminados también se entregan justo a tiempo; también llamado kanban.

sistema de tasas diferenciales El sistema de retribución de Frederick W. Taylor mediante el cual se le pagan salarios más altos a los trabajadores más eficientes.

sistema experto Sistema computarizado que usa técnicas de la inteligencia artificial para diagnosticar problemas, recomendar soluciones para resolverlos o evitarlos y ofrece el sustento racional de dichas recomendaciones.

sistema mecanístico Según Burns y Stalker, el que se caracteriza por una organización burocrática.

sistema orgánico Según Burns y Stalker, aquel que se caracteriza por la informalidad, el trabajo en grupos y la comunicación franca.

sistema social La serie de creencias, y las conductas resultantes, que se comparten en toda la organización; también llamado sistema cultural.

sistema técnico Los factores, por ejemplo la tecnología y la infraestructura material, y las inversiones de capital necesarios para que una organización alcance sus metas.

sistemas de información gerencial Sistema computarizado de información para mejorar la eficacia de los planes, la toma de decisiones y el control.

situación de ganar-ganar Proceso de negociación en el cual las perspectivas de provecho para las dos partes son muy alentadoras; también conocido como el proceso de integración.

situación de ganar-perder Proceso de negociación en el cual cada una de las partes busca obtener el provecho máximo posible y quiere imponer a la otra parte un máximo de pérdidas; también conocido como proceso distributivo o suma cero.

situación financiera general Equilibrio entre el endeudamiento y el capital contable, a largo plazo.

socialización Programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse, sin problemas, en una organización, también llamado orientación.

sociedad en participación Empresa mercantil en la que sociedades nacionales y extranjeras comparten los costos de eregir instalaciones de producción o investigación en otros países.

sociedad virtual Red temporal de empresas independientes, inclusive de proveedores y clientes, que están ligadas por tecnología de información, la cual les permite compartir facultades, costos y acceso a sus mercados, sin los instrumentos de una organización, como sería una oficina central, un organigrama, una jerarquía o la integración vertical.

subsistemas Las partes que componen el sistema entero.

subunidades Unidades menores en las que se divide la organización, por ejemplo, divisiones, departamentos, etcétera.

suma cero Proceso de negociación, llamado así porque el provecho de una parte y las pérdidas de la otra parte se equilibran y suman cero; se presenta cuando una de las partes busca obtener el provecho máximo posible y pretende imponer el máximo de pérdidas a la otra; también conocido como proceso distributivo y situación de ganar-perder.

superequipos o equipos de alto rendimiento Grupos de entre tres y 30 trabajadores, procedentes de diferentes áreas de la sociedad, que se reúnen para resolver algunos de los problemas que enfrentan los trabajadores todos los días.

suposiciones básicas Postulados que los miembros de una organización dan por sentado; según Schein, el tercer nivel de la cultura de una organización.

T

teoría Grupo congruente de hipótesis presentadas para explicar la relación entre dos hechos observables o más y para constituir una base sólida para pronosticar acontecimientos futuros.

teoría clásica de la organización Uno de los primeros intentos, emprendido por Henri Fayol, por identificar los principios y las capacidades que son fudamentanales para la administración efectiva.

teoría de juegos Estudio de las personas que hacen elecciones interdependientes.

teoría de la administración científica Corriente de la administración, formulada por Frederick W. Taylor y otros, entre 1890 y 1930, que pretendía determinar, en forma científica, cuáles eran los mejores métodos para realizar una tarea cualquiera y para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores.

teoría de la igualdad Teoría de la motivación laboral que subraya el papel que desempeña el hecho de que, en el trabajo, la persona crea en la igualdad o la justicia de las recompensas y las sanciones, para determinar su actuación y satisfacción.

teoría de las dos fábricas Teoría de Herzberg que dice que la satisfacción y la insatisfacción laborales surgen de dos series diferentes de factores.

teoría de las expectativas Teoría de la motivación que dice que las personas eligen un comportamiento de entre diferentes alternativas, con base en las expectativas de los beneficios que podrán obtener de cada comportamiento.

teoría de las metas Teoría del proceso de la motivación que gira en torno al proceso para establecer metas.

teoría de las necesidades Teoría de la motivación que habla de aquello que necesitan o requieren las personas para llevar existencias plenas, sobre todo en relación con el trabajo.

teoría del campo de fuerza Teoría de Lewin que dice que todo comportamiento es resultado del equilibrio de fuerzas impulsoras y restrictivas.

teoría del caos Estudio de los patrones de la dinámica de los sistemas sociales grandes.

teoría del liderazgo situacional Enfoque del liderazgo, desarrollada por Hersey y Blanchard, que describe los ajustes que deben aplicar los líderes a su estilo de mando, en respuesta al deseo de sus subalternos, que va cambiando, por deseo de logro, adquirir experiencia y capacidad, así como su disposición para aceptar responsabilidad.

teoría del refuerzo Corriente de la motivación que se basa en la "ley del efecto"; es decir, la idea de que la conducta con consecuencias positivas se suele repetir, mientras que la conducta con consecuencias negativas se suele no repetir.

teoría ERG Teoría de la motivación que dice que la gente lucha por satisfacer una pirámide de necesidades existenciales, de relaciones y de crecimiento; si sus esfuerzos por alcanzar un nivel de necesidades se ven frustrados, las personas regresarán a un nivel inferior.

teoría X Según McGregor, una corriente tradicional de la motivación que sostiene que a los empleados no les gusta trabajar y que deben ser motivados por la fuerza, el dinero o las alabanzas.

teoría Y Según McGregor, la suposición de que las personas tienen motivos inherentes para trabajar y que realizan un buen trabajo.

toma de decisiones Proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema concreto.

tormentosa Según Tuckman, la segunda etapa por la que pasan los grupos, en la cual los miembros empiezan a afirmar sus personalidades individuales y, con frecuencia, son hostiles en su lucha por establecer las reglas básicas.

trabajo iniciado Bienes parcialmente terminados.

tramo de administración La cantidad de subalternos que dependen directamente de un administrador dado. También llamado tramo del control o tramo del control administrativo.

tramo del control La cantidad de subalternos que dependen directamente de un administrador dado. También llamado tramo de administración o tramo del control administrativo.

transformación de la información Proceso mediante el cual una forma de información es convertida en otra forma.

transformación de lugares El proceso de transportar bienes de un lugar a otro.

transformación material Proceso para convertir materias primas en bienes terminados.

transformación por intercambio El proceso de convertir los bienes en dinero.

trato discriminatorio Entraña prácticas que no guardan relación con la actuación laboral y que dan a los miembros de subgrupos un trato diferente al de los demás, una vez que han empezado a trabajar (asignaciones de trabajos menos favorables, tasas de ascenso más lentas).

U

unidad estratégica de negocios Diversas actividades empresariales que producen un tipo de producto o servicio particular y que se agrupan y tratan como una sola unidad de negocios.

V

vaca de efectivo Según la estructura de la cartera, un negocio que tiene una parte relativamente grande del mercado, en un mercado que crece con lentitud.

valencia Poder para motivar un resultado específico de comportamiento, varía de una persona a otra.

valor comparable Principio que dice que los empleos que requieren conocimientos y capacidades comparables merecen igual remuneración, incluso aunque la índole de la actividad laboral sea diferente.

valores Deseos relativamente permanentes que, al parecer, son buenos en sí.

valores adoptados Las razones que esgrime una organización para explicar cómo se hacen las cosas; según Schein, el segundo nivel de la cultura de la organización.

variables económicas Condiciones y tendencias económicas generales que pueden ser factores de las actividades de una organización.

variables políticas Factores que pueden influir en las actividades de una organización como resultado del proceso o el clima políticos.

variables sociales Factores, por ejemplo la demografía, el estilo de vida y los valores sociales que pueden influir en una organización desde su ambiente externo.

variables tecnológicas Avances en el campo de los productos o los procesos, así como avances en el campo de la ciencia, que pueden afectar las actividades de la organización.

verde profundo Posición de la organización en la que se adoptan los valores ambientales que dicen que deberíamos vivir en forma más armónica con la tierra; que el entorno no se debe explotar para provecho personal, sobre todo en casos no renovables, no sustentables. Esta posición entraña hacer más que sólo reciclar; por regla general, implica proteger el ambiente en forma activa; por ejemplo, negándose a probar productos en animales.

vínculo Rol que asume una persona cuando funge de intermediaria.

W

Workforce 200 Informe publicado por el Instituto Hudson en 1987, en el cual se identificaban las tendencias centrales que serían las más importantes para el siglo XXI, sobre todo con relación a la demografía, por ejemplo el envejecimiento de la población y la mayor presencia de mujeres, minorías y minusválidos en la población económicamente activa.

Z

zona de indiferencia (campo de aceptación) Según Barnard y Simon, respectivamente, la inclinación de las personas que las lleva a aceptar las órdenes que caen dentro de un rango de responsabilidad o actividad que les resultan familiares.

Índice de Compañías

Índice de Nombres

ÍNDICE TEMÁTICO

S

SEXTA EDICION

ADMINISTRACION

JAMES A. F.
STONER

R. EDWARD
FREEMAN

DANIEL R.
GILBERT JR.



PRENTICE
HALL